

Gestión de mejora para el proceso administrativo de ColombiaTours.Travel

Laura Marcela Castro Montoya.

Facultad de Ciencias Ambientales, Universidad Tecnológica de Pereira.

Trabajo de grado

Vanessa Castaño Bañol

Agosto, 2021

Tabla de contenido

Lista de ilustraciones.....	5
Lista de tablas	6
Agradecimientos.	7
Glosario.....	8
Resumen.....	10
Objetivos	11
Objetivo General.	11
Objetivos Específicos.....	11
Marcos.....	12
Marco teórico.	12
Marco legal y normativo.	15
1. Capítulo 1 - Diagnóstico inicial área administrativa Colombia Tours.....	16
1.1. Auditoría	16
1.2. Organigrama	20
1.3. Análisis de debilidades y fortalezas.....	22
1.4. Diagnóstico.	23
2. Capítulo 2 – Proponer mejoras de gestión para el área administrativa.....	25
2.1. Mejoras de recursos humanos.....	25
2.1.1. Organigrama.....	25
2.1.2. Manual de funciones.	26

2.1.3. Entrevistas	27
2.1.4. Plan de capacitación.	33
2.2. Documentación de procesos y procedimientos.	36
2.3. Estandarización y Documentación de tareas diarias del área contable.	41
2.3.1. Procedimiento: Revisión de la agenda de manera periódica.....	41
2.3.2. Procedimiento: Confirmación de pagos por Slack.	44
2.3.3. Procedimiento: Pago a proveedores – Agenda.....	45
2.3.4. Procedimiento: Archivo virtual de los comprobantes de pago.....	47
2.3.5. Procedimiento: Seguimiento a cuentas por pagar y cuentas por cobrar.....	48
2.3.6. Procedimiento de gestión de otros egresos.....	49
2.3.7. Procedimiento pago de comisiones.	49
2.3.8. Nuevos procesos de área administrativa	50
2.3.9. Procedimiento para Pagos ARL – trabajadores o practicantes.....	50
2.3.10. Procedimiento de Recargas.	51
2.3.11. Procedimiento de operación SIIGO	51
2.4. Encuesta de satisfacción al cliente.	56
3. Capítulo 3. Proponer estrategias en el proceso administrativo con actividades de operación diaria.....	61
3.1. Lista de planeación y control para labores contables.....	61
3.2. Control a la efectividad de las ventas del equipo.....	62

4. Capítulo 4. Apoyar la implementación de mejoras y estrategias diseñadas dentro del proceso administrativo, por el tiempo correspondiente a la práctica empresarial	64
4.1. Estandarización y Documentación de Tareas Diarias del Área Administrativa.	64
4.2. Manual de Funciones del Auxiliar Administrativo.....	65
4.3. Control de Efectividad del Equipo de Ventas.	66
Conclusiones	67
Anexos	68
Anexo 1. Auditoría.....	68
Anexo 2. Manuales de funciones	69
Manual de función del cargo auxiliar administrativo.	69
Manual de función del cargo de auxiliar de comercial y operaciones.	73
Manual de funciones del cargo Travel Planner.....	77
Anexo 3. Capacitación.	81
Bibliografía	82

Lista de ilustraciones.

Ilustración 1. Gráfica de auditoría.....	18
Ilustración 2. Organigrama Colombiatours.....	21
Ilustración 3. Organigrama	26
Ilustración 4. Entrevista de selección.....	29
Ilustración 5. Encabezado de capacitación	35
Ilustración 6.Mapa de procesos.....	37
Ilustración 7 Interacción de procesos estratégicos	39
Ilustración 8 Interacción de procesos misionales.....	40
Ilustración 9 Interacción de procesos de apoyo	41
Ilustración 10 Descripción gráfica de la agenda	43
Ilustración 11Pago a proveedores	46
Ilustración 12.Archivo digital de documentos	48
Ilustración 13Encuesta de satisfacción al cliente	57
Ilustración 14Lista de chequeo	61
Ilustración 15Efectividad en ventas	63

Lista de tablas

Tabla 1	22
Tabla 2.	31
Tabla 3.	42
Tabla 4.	42

Agradecimientos.

Agradezco a la vida por darme el privilegio de brindarme esta experiencia que amé cada día y darme la fortuna de sentir que algo fue diseñado para mí.

Sin duda alguna, les agradezco a mis padres por brindarme un apoyo constante e incondicional.

A ti mamá porque eres un faro de luz que alumbra mi camino cuando siento que la niebla se asoma, porque en el proceso siempre he pensado en ti y sueño con algún día retribuir todo el amor, la paciencia y la enseñanza que me has brindado desde que llegué a tu vida. Porque siento tu energía todos los días, y, aunque te extrañe todo el tiempo, puedo sentir tus abrazos desde lejos.

A ti papá porque siempre tienes las palabras adecuadas en cualquier momento, más que mi papá eres mi amigo, mi confidente y mi amor eterno. Recordaré por siempre cada empujoncito, cada abrazo cuando lo he necesitado, gracias por ser mi polo a tierra.

Los amo con todo el corazón, son mi orgullo y mi más grande tesoro, gracias infinitas porque todo se los debo a ustedes, son mi más grande motor.

También, quiero agradecer a toda mi familia porque siempre me han aportado un granito de arena para ser la persona que soy ahora.

Glosario.

Agenda: Opción que brinda el software iTravel, en la cual se pueden conocer las ID con los respectivos nombres de los clientes, la fecha de viaje y/o uso del servicio o producto, así mismo como el proveedor y el estado de la reserva y los respectivos pagos por parte de los clientes, a los proveedores y la notificación de los pagos realizados.

Buyer persona: “Es la representación ficticia de tu cliente ideal. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de tus clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.” (Inboundcycle)

Cliente: Es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas.

ID: Número que utiliza la agencia de viajes para identificar las solicitudes en el software iTravel, es de cuatro cifras y no se repite.

iTravel: Herramienta de Colombiatours.travel que permite llevar el control de los ingresos y egresos, cuentas por pagar, solicitudes por parte de los clientes, información de proveedores y otras utilidades que ayuda a la agencia a agilizar y estandarizar procesos.

Inbound Marketing: “Es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final.” (López, 2016)

Travel Planner: Persona encargada en la organización de la atención al cliente y la comercialización eficaz y efectiva de los productos y servicios que ofrece la agencia de viajes Colombiatours.Travel.

Servicio: Los servicios son el resultado de una actividad productiva que cambia las condiciones de las unidades que los consumen o que facilita el intercambio de productos o de activos financieros

Slack: Herramienta digital que ayuda a la comunicación interna de la empresa, donde se tienen canales de información por departamentos (contabilidad, marketing) o dónde se puede contactar de colaborador a colaborador.

Software especializado: El uso de softwares especializados o aplicaciones informáticas. A través de la información que se reúne es posible conocer mejor el perfil que posee cada cliente y la forma en que se puede satisfacer de mejor manera sus necesidades.

Resumen.

En el presente trabajo se postulan oportunidades de mejoras para el proceso administrativo con un enfoque humanista, las necesidades de la empresa se conocen por el proceso de práctica empresarial durante seis meses en la agencia de viajes, además, también se incluyen diferentes aportes desde las teorías de la administración.

Se comparten y se estructuran, además, herramientas que son fundamentadas desde bases teóricas para gestionar los procesos y tener una documentación que permita tener un control sobre los mismos.

PALABRAS CLAVE: Administración, turismo, gestión.

Objetivos

Objetivo General.

Diseñar e implementar mejoras al proceso administrativo de la agencia Colombiatours.travel

Objetivos Específicos.

- a. Diagnóstico inicial del estado actual de la empresa a nivel administrativo
- b. Diseñar y generar informes de gestión y control de la operación administrativa actual.
- c. Proponer estrategias en el proceso administrativo con actividades de operación diaria.
- d. Apoyar la implementación de mejoras y estrategias diseñadas dentro del proceso administrativo, por el tiempo correspondiente a la práctica empresarial.

Marcos.

Marco teórico.

El turismo es un papel fundamental para la economía a nivel mundial, en Colombia “es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.” (Ley general de turismo, 1996, Artículo 1)

La historia del turismo en Colombia se remonta en 1954, con la asociación colombiana de hoteles COTELCO, un año después se concreta la formación de la asociación de líneas aéreas internacionales ALAICO. Sin embargo, uno de los hitos más importantes llega en 1996 con la creación de la Ley General de Turismo, que trae consigo el Fondo de Promoción Turística (FONTUR) y años más tarde, el Viceministerio de Turismo.

Teniendo en cuenta el ámbito de las agencias de viajes, se toma la referencia de Aviatur, que ha tomado participación como mejor agencia de viajes por el volumen de ventas de tickets aéreos frente a otras agencias. (Santos, 2014) La creación de Aviatur se remonta al año 1957, por ende tiene en el mercado más de 60 años de trayectoria. Aviatur se define como agencia de viajes mayorista, lo que quiere decir que “son las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a operar planes turísticos.” (Definiciones y Actividades Prestadores de Servicios Turísticos, Mincomercio) Además de agencias de viajes mayoristas, existen otras dos tipologías más, de viajes y turismo y operadoras.

Las agencias de viajes operadoras, son las encargadas de operar y empaquetar planes turísticos, como lo hace Colombiatours.Travel. La agencia se define como la encargada de abrir la puerta de Colombia al mundo, dedicada a ayudarle a los turistas de cualquier parte del mundo, ejecutar el viaje perfecto por las tierras colombianas teniendo en cuenta los gustos y limitaciones de tiempo. Cuenta con una fuerte plataforma tecnológica exclusiva para la agencia de viajes que permita que sea realmente competitiva, puesto que pueden analizar gran cantidad de agencias y operadores localizados en todo el país que terminan siendo, la cadena posibilitadora para vivir una experiencia única en Colombia.

Por ende, la agencia se define también como “una red de viajeros que están dispuestos a compartir la belleza del país, teniendo en cuenta cada rincón del territorio nacional y además, ayudar a potencializar los mejores destinos, lográndolo a través de la venta de paquetes personalizados, teniendo acompañamiento virtual, desde la atención hasta la post-venta y con herramientas digitales que permitan realizar todo el proceso, haciendo óptimas las tareas y prestando la mejor calidad”. (Colombiatours.Travel, 2021)

En esta época de cambio frenético y adaptación a las diferentes circunstancias, adaptarse y administrar los recursos que tiene una empresa es vital. La teoría general de la administración se ha transformado en los últimos años. En la actualidad, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la empresa para poder lograr los objetivos organizacionales. Con el pasar del tiempo, se han expuesto diferentes teorías de la administración que ha permitido la resolución de problemas en diferentes organizaciones. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 1981)

Gracias a herramientas como la norma de competencia laboral para agencias de viajes número siete NTS AV 007, que tiene como objeto “proporciona los requisitos que deben

cumplirse para dirigir el área administrativa de la agencia de viajes, aplicando las políticas de la organización, contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa y satisfaciendo las necesidades del cliente, conforme a procedimientos establecidos”, queda claro que los recursos más importantes son los humanos y es ahí donde se encuentra la oportunidad de mejora de la agencia de viajes Colombiatours.Travel.

En el enfoque humanista, la teoría de la administración sufre un cambio conceptual puesto que cambia del énfasis de las tareas hacia la importancia que tienen los recursos humanos en una organización, por lo que esta teoría se basa en los colaboradores y los grupos sociales, teniendo en cuenta que “la organización es un sistema cooperativo racional. La racionalidad reside en los fines que se propone la organización y en el alcance de los objetivos comunes. En el fondo, las organizaciones existen para alcanzar objetivos que las personas solas no podrían.” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 1981)

Marco legal y normativo.

En términos legales, es necesario que la empresa esté registrada en la cámara de comercio para ser una empresa válida, allí se debe indicar cuál va a ser la actividad económica de la empresa, cuál será la ubicación para cumplir con los requisitos planteados en el código mercantil.

Seguidamente, según el decreto 1625 del 11 Octubre de 2016 la empresa deberá adquirir también un registro único tributario conocido como RUT, que es una herramienta que sirve para avalar la actividad económica de la empresa, frente a entes de supervisión y control o personas que estén interesadas en realizar relaciones comerciales o laborales.

Para las empresas turísticas es necesario también, tener registro nacional de turismo, que permite establecer identificación y regulación a los prestadores de servicios turístico de acuerdo con el artículo 61 de la Ley 300 de 1996, modificado por el artículo 33 de la Ley 1558 de 2012.

Además, las agencias de viajes operadoras están obligadas a realizar la contribución parafiscal para la promoción turística del país. Esto ayuda a fortalecer la promoción y la competitividad de los destinos nacionales, ya que los fondos recaudados se invierten de nuevo en el mismo sector, expresamente señalado en el artículo 3 de la Ley 1101 de 2006.

Para terminar, la dirección de impuestos y aduanas nacionales decidió implementar la facturación electrónica a nivel nacional, con el fin de que aumente la transparencia, trazabilidad y seguridad en los procesos de venta, ya que la DIAN tiene control sobre la facturación electrónica, evitando posibles engaños fiscales de acuerdo con la resolución 000013 de 2021

1. Capítulo 1 - Diagnóstico inicial área administrativa Colombia Tours.

El presente capítulo recopila un ejercicio de diagnóstico del estado de la gestión administrativa para las agencias de viajes. El resultado se obtuvo de la aplicación de la auditoría legal y técnica de la NTS AV 007.

Por otra parte, la práctica empresarial permitió tener un análisis y observación de los procesos, que permite concluir el capítulo con la identificación de debilidades y fortalezas del proceso interno de la gestión administrativa de la empresa.

1.1. Auditoría.

Para la auditoría, se tomó en base los aspectos básicos de la norma técnica sectorial para agencias de viajes número siete, que lleva como nombre norma de competencia laboral para dirigir el área administrativa de una agencia de viajes. “Auditar implica someter a un proceso de revisión, por un experto profesional suficientemente cualificado determinado procedimiento, actividad, informe, proceso, entre otros, con intención de obtener un alto grado de garantía de la correcta elaboración o desarrollo de los mismos” (Biler Reyes, 2017)

En el objetivo de la norma se contempla la debida gestión del área administrativa, teniendo en cuenta políticas de organización, alcanzando como resultados el rendimiento de la empresa y la satisfacción del cliente. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014)

La modalidad de aplicación de la auditoría fue virtual, antes de realizarla se analizaron los aspectos que tenía la norma y se formularon preguntas con la intención de obtener respuesta por la persona auditada relacionadas con los aspectos.

Entre los aspectos que se tienen en cuenta en la auditoría de la norma, se encuentran resultados positivos en el análisis y ejecución de la misión, visión y políticas organizacionales de

la agencia. Actualmente ColombiaTours cuenta con la siguiente misión “Queremos conectar el sector turístico a través de la tecnología y el talento humano, sacando el mejor potencial de las regiones y su gente para construir juntos la nueva visión de los viajes en el mundo.” (Colombiatours.Travel).

La agencia, tiene una visión que es la siguiente: “Nos proyectamos establecer ecosistemas de viajes sustentables para toda la cadena del turismo y brindar a viajeros de todo el mundo, información actualizada y destinos turísticos seguros” (Colombiatours.Travel)

Otro de los aspectos considerados por la norma es al recopilación información para el cumplimiento de tareas, en dónde se tienen en cuenta dos ciclos, el mensual que es donde se postula de manera mensual el pago de comisiones, los reportes financieros, el balance de otros egresos y el pago a terceros. Y semestral o trimestralmente se realizan reuniones y se plantean estrategias a mediano plazo, teniendo la revisión de gastos para la actualización de punto de equilibrio. Este aspecto se relaciona con el presupuesto que haya destinado para el área administrativa, en el que pueden presentarse mejoras o restricciones que involucren el manejo del área.

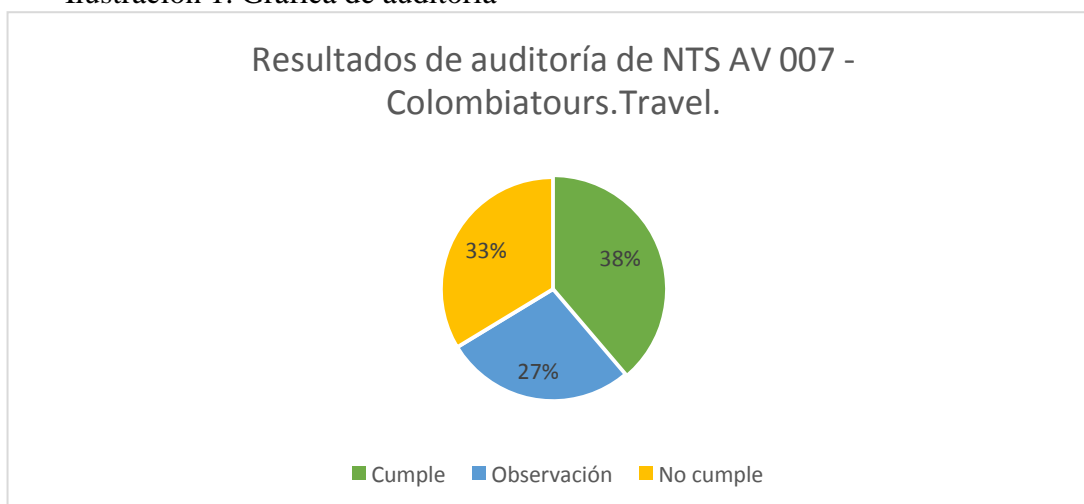
La auditoría muestra el cumplimiento de aspectos como el análisis del clima organizacional de la empresa desde el área administrativa, así como como el análisis de los riesgos de la agencia.

La falta de documentación de la agencia de viajes de Colombiatours es evidenciada por los aspectos de la norma que fueron evaluados por la auditoría, ya que en la gran mayoría de los resultados obtenidos en cada aspecto se tiene una observación enfocada a la carencia de documentación para la estandarización de procesos y procedimientos, que permite generar un control y seguimiento de los mismos.

Entre los aspectos que la agencia no cumple, se relaciona la carencia de procesos y procedimientos, así como la escasez por parte del área administrativa respecto al control de los recursos humanos, puesto que la coordinación de los recursos humanos de una agencia según la norma técnica sectorial debe estar en manos del área administrativa.

Los resultados de la auditoría se pueden ilustrar de la siguiente manera: el área administrativa cumple con el treinta y ocho por ciento de los aspectos mencionados de la norma, además tiene en observación el veintisiete por ciento y, para terminar, no cumple con el treinta y tres por ciento.

Ilustración 1. Gráfica de auditoría



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, la agencia cumple en su mayoría con los aspectos mencionados en la norma y seguido de los aspectos cumplidos están los que tienen una observación, que son aquellos factores que se realizan, sin embargo no tienen nada que lo soporten. Sumando entre ambos un 80 por ciento de todos los aspectos evaluados.

En términos generales, la organización requiere de un mayor esfuerzo en aspectos de documentación y generación de procesos y procedimientos. Como se ha mencionado antes, las

cuatro labores principales de la administración son planear, organizar, controlar y dirigir. Sin una documentación que soporte el conocimiento, gestión de los procesos y los protocolos de la empresa no se tiene el insumo fundamental para generar un control efectivo de desempeño y resultados, puesto que, si no hay una estándar para realizar acciones, no existe el control sobre la acción, así como tampoco se dará pie a la planeación, organización o dirección. Que de manera aislada son solo funciones administrativas, cuando se consideran los cuatro elementos en un enfoque global de interacción para el alcance de objetivos, se dice que se forma el proceso administrativo. La planificación se encarga de planificar las actividades, así como definir los planes para alcanzar los objetivos, la organización se encarga de ordenar los recursos y las actividades que llegarán al cumplimiento de los objetivos, así como los cargos y las responsabilidades de cada uno de éstos. En la dirección se encuentra el liderazgo, la designación de los cargos y la dirección para los objetivos y, por último, en el control se definen estándares para medir el desempeño. (Solval Vicente)

El área administrativa no tiene participación sobre el manejo de recursos humanos, puesto que al ser una empresa “familiar” el representante legal de la empresa y la directora de comunicaciones son las personas que se encargan de todo el manejo de los recursos humanos. Desde la experiencia de la práctica empresarial, el sobrecargo de tareas que tienen el representante legal y la directora de comunicaciones generan inconvenientes como el represamiento de trámites administrativos. Por eso es necesario estructurar y proponer mejoras que ayuden a la empresa a saber cuáles son las responsabilidades del cargo y distribuir tareas, las cuales sean adoptadas por cada cargo laboral dentro de la agencia de viajes y permita un excelente desempeño de cada trabajador.

En la actualidad, la persona que está encargada del área administrativa lleva a cabo labores enfocadas al área contable, como generar pagos a proveedores o confirmar pagos que llegan por parte de los clientes, así como reportar otros egresos o generar pagos a las personas que hacen parte del equipo de trabajo. Es claro que no son tareas que generen un conocimiento profundo en la contaduría pública, además, la empresa cuenta con la asesoría de un contador externo que tiene un manejo y conocimiento más amplio sobre los aspectos contables de la empresa.

1.2. Organigrama.

Antes de la pandemia, la empresa manejaba diferentes cargos, los cuales eran los siguientes.

- a. Director ejecutivo.
- b. Directora de comunicaciones.
- c. Director de relación con proveedores.
- d. Gestión financiera
- e. Redes sociales y marketing – social media y product manager.
- f. Travel Planners.
- g. Apoyo del equipo – team supportter.
- h. Desarrollador de negocios – bussiness developer.

Ilustración 2. Organigrama Colombiatours



Extraído de: www.colombiatours.travel

La dirección de la agencia quiso plantear una estructura organizacional diferente que mostrará la relación e importancia del equipo de trabajo sin plantear jerarquías en la empresa, por ende decidieron formar un estilo de organigrama circular.

Con la pandemia del COVID-19, la empresa se vio forzada a realizar cambios administrativos, en los que quedaron solamente los siguientes cargos:

- Director ejecutivo: representante legal de la empresa, se encarga de trabajar de mano con gestión financiera, hace relaciones con proveedores y en ocasiones, se encarga de las capacitaciones por parte del equipo de ventas.
- Directora de comunicaciones: trabaja en la promoción de piezas publicitarias para la agencia de viajes, es la encargada del área de mercadeo.
- Travel Planner: personal encargado del área comercial, se encargan de las ventas de la empresa.

- d. Líder administrativo: persona encargada de realizar trabajos relacionados con la contabilidad.
- e. Líder de ventas y operaciones: persona encargada en establecer alianzas comerciales, tiene a su cargo a los travel planner y, además, gestiona la relación con los proveedores.

1.3. Análisis de debilidades y fortalezas.

Para finalizar el diagnóstico del estado actual de la empresa, se hace un análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa que ayudará a generar estrategias de mejora para el área administrativa.

Tabla 1
Análisis debilidades y fortalezas.

Debilidades.	Fortalezas.
Falta de documentación.	Competitividad con herramientas tecnológicas frente a otras agencias.
Responsabilidades mal distribuidas a los cargos laborales.	Capacidad de reinversión.
Deficiencia en planeación, organización y control	Equipo de trabajo con conocimiento en administración.
Falta de capacitaciones.	Software especializado para la empresa.
Carece de planeación estratégica.	Adaptabilidad a la modalidad de trabajo virtual.

Sobrecargo de tareas.	Amplio portafolio de servicios.
Rotación de personal.	Alta inversión en publicidad.

Fuente: elaboración propia.

1.4. Diagnóstico.

Después del análisis de las diferentes herramientas planteadas, se analiza que la gestión administrativa que lleva la agencia de viajes Colombiatours necesita insumos que permitan mejorar los procesos que están establecidos.

Para empezar, no se cuenta con una documentación de procesos o procedimientos de la empresa a nivel general, lo que no permite ejercer las funciones principales de la administración, lo que hace que no exista una retroalimentación ni tampoco haya una medida que permita evaluar la efectividad de los procesos que se están llevando a cabo en la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, la administración no solo abarca el área contable de una empresa, sino también los recursos humanos son un factor imprescindible de la teoría general de la administración.

Por eso, en el estudio del actual estado de la gestión administrativa de la empresa, se sugirieren diferentes herramientas que pueden servir para la mejora de la gestión administrativa. No solamente de gestión diaria, si no herramientas que permitirán tener estructurados procedimientos claros, sobre los que se pueda hacer una retroalimentación. Se desarrollan herramientas que sean de uso práctico para la empresa y que puedan ser aplicadas para diferentes tipos de necesidades; todas enfocadas en la gestión de recursos humanos, entiendo esta gestión, como un aspecto principal de la administración que debe fortalecerse la agencia teniendo en cuenta la teoría humanista, que afirma:

“Es pertinente partir de un enfoque más humanista para abordar los problemas de las organizaciones, es decir, una exploración cualitativa de la problemática organizacional, además, un diagnóstico integral de su situación. Lo más importante, en aras del acercamiento a la realidad organizacional, lo constituye la dimensión interdisciplinaria, con el interés fundamental de develar las distintas significaciones de la práctica administrativa”. (Morales Mosquera & Escobar Aristizabal, 2008)

2. Capítulo 2 – Proponer mejoras de gestión para el área administrativa.

En el presente capítulo se exponen las mejoras estructuradas para el área administrativa, estas mejoras surgen del análisis realizado en el anterior capítulo, generando a la agencia de viajes una oportunidad de mejora en los diferentes procesos del área.

2.1. Mejoras de recursos humanos.

La administración de recursos humanos se define como: “La formulación y ejecución de sistemas de recursos humanos (políticas y prácticas de recursos humanos), que formen a empleados con las competencias y las conductas que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.” (Dessler & Varela, 2011)

2.1.1. Organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, se suele presentar en forma de esquema, posiciones del área, niveles de jerarquía y líneas de autoridad (Fleitman, 2020)

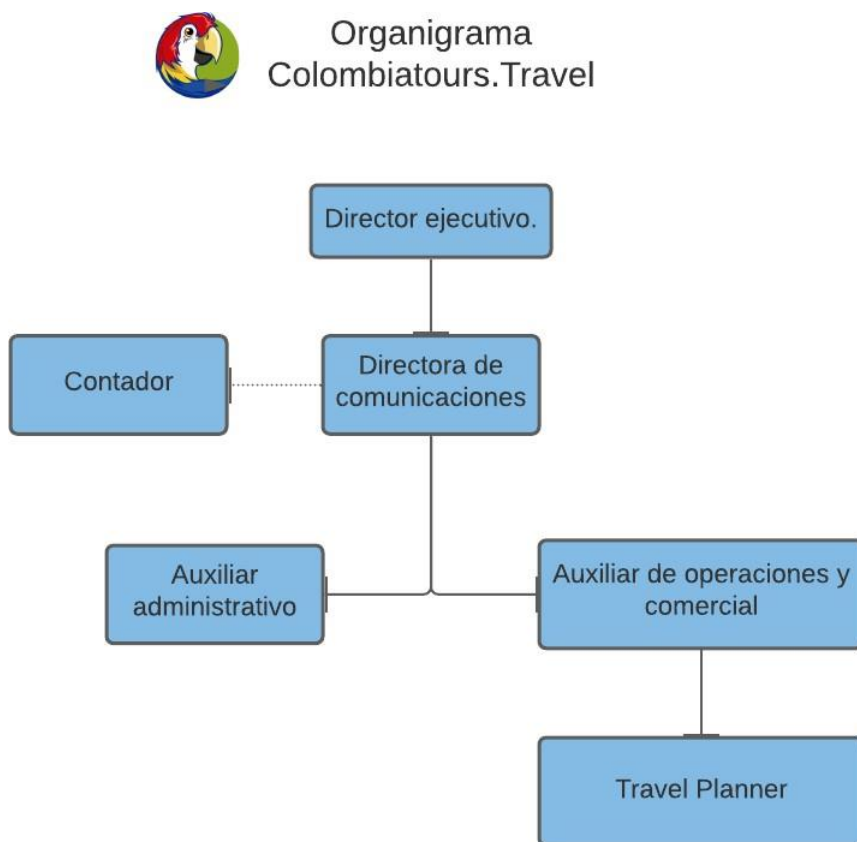
Existen diferentes tipos de organigramas, sin embargo, para la propuesta se plantea un organigrama general, que contiene información representativa de una organización con los niveles jerárquicos. (Franklin, 1998)

Para el nuevo organigrama se plantean nuevas jerarquías que fueron notorias durante la práctica empresarial, sin embargo, no había sido plasmada ni organizada por parte de la empresa.

En la primera línea de jerarquía se encuentra el director ejecutivo, por lo que se entiende que es la persona que tiene la mayor autoridad de la empresa, por debajo del director ejecutivo se encuentra la directora de comunicaciones que tiene relación con el contador, que es una persona

externa a la empresa. Bajo su mando se encuentran el auxiliar administrativo, así como el líder de operaciones y comercial, que a su vez, tiene a su cargo a todos los Travel Planner.

Ilustración 3. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

2.1.2. *Manual de funciones.*

Siguiendo con las propuestas de mejora para el área de los recursos humanos, se realizaron manuales de funciones, que son instrumentos administrativos que requiere cualquier organización. Permite controlar las actividades del recurso humano, que es un componente principal de la estructura organizacional, puesto que permite el cumplimiento de objetivos y metas, así como el mejoramiento de la empresa. En él se registran el conjunto de normas y tareas

que deben realizar las personas que conforman la empresa, por ende, debe estar elaborado con en base a los procedimientos, sistemas y normas que se llevan a cabo en el establecimiento. (Ramos Huancani, 2018)

En los manuales de funciones se encuentran todos los cargos mencionados en el organigrama, dónde se puede apreciar la identificación del cargo, la descripción, el análisis de las funciones, las especificaciones, responsabilidades y condiciones salariales.

Ver Anexo 2 – Manual de funciones de cargo.

2.1.3. Entrevistas

Teniendo en cuenta que el capital humano en las organizaciones es imprescindible desde la visión de la teoría administrativa humanista, es necesario darle un manejo objetivo desde la organización.

Los recursos humanos son las personas que hacen parte de una organización y que tienen roles en la empresa, por ende cada uno tiene funciones que desempeña dentro del ente económico, el ser humano pasa gran parte de su vida trabajando en una organización, por eso es que las personas son tan importantes y son llamadas “recursos humanos” las personas que trabajan en una organización.

Tener a las personas indicadas en la empresa es primordial, por eso se proponen herramientas para el proceso de la selectividad del personal. Teniendo en cuenta que “el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007)

Las técnicas más implementadas en el proceso de la selección son las entrevistas, pruebas y exámenes de conocimiento, exámenes psicométricos, de personalidad y técnicas de simulación.


Teniendo en cuenta la información respecto a los puestos vacantes, es necesario reconocer que técnicas son las adecuadas para escoger a los candidatos adecuados.

Las entrevistas de selección pueden tener la versatilidad de ser dirigidas o no dirigidas, es la técnica más común usada por las empresas de todos los tamaños por todo el mundo. Aunque no tenga unas bases científicas y de ser la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que genera una mayor influencia en la decisión final. Sin embargo, la entrevista de filtro que es rápida y superficial, tiene como un objetivo seleccionar a las personas que continuarán con el proceso de selección, por lo que puede ser una herramienta útil para empezar un proceso de selección. Ahora bien, la persona encargada de realizar la entrevista es vital en el proceso, ya que es necesario eliminar las barreras y los prejuicios para transformar la herramienta en un instrumento de evaluación y no en un instrumento subjetivo. Para lograr la transformación, Chiavenato propone tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- b. Evitar preguntas capciosas.
- c. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.
- d. Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- e. Evitar emitir opiniones personales.
- f. Motivar al entrevistado para que haga preguntas de la organización/empleo.
- g. Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos.
- h. Evitar tomar notas para prestar atención.

Algunas preguntas que se podrían usar para la entrevista son:

Ilustración 4. Entrevista de selección.



ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Nombre del cargo.

Travel Planner.

Dependencia

Ventas.

Comentarios

PREGUNTAS

- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades de la comunidad o de la escuela se encuentra involucrado?
- Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?
- ¿Cómo escogería a su supervisor?
- ¿Qué opinión tiene respecto a los productos o servicios de nuestra organización?
- Describa al jefe ideal.
- ¿Cuándo espera ser promovido?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Y sus puntos débiles?
- ¿Planea tomar cursos adicionales a los que ya ha tomado? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- ¿Qué planes tiene para el futuro de su carrera?
- Si se pudiera regresar cinco años ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
- ¿Por qué le gustaría entrar a nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que usted tiene?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Hace amistades con facilidad?

Fuente: elaboración propia.

La entrevista tiene diferentes etapas, empezando por la preparación puesto que la entrevista no debe ser improvisada, necesita ser planeada para tocar los siguientes aspectos:

- a. Tener en claro lo que se pretende con la entrevista.
- b. Lectura y análisis de la hoja de vida.

- c. Tener lista la mayor cantidad de información sobre el candidato a entrevistar
- d. Tener claro la información del puesto vacante.
- e. Otro aspecto a tener en cuenta es el ambiente, que se debe enfocar desde dos puntos de vista:
 - f. Físico: debe ser en un lugar confortable, donde no existan interrupciones.
 - g. Psicológico: no se deben sentir temores, presiones o imposiciones.

En caso de ser una entrevista donde se hayan convocado diferentes invitados, es necesario que tengan un lugar donde puedan preservar la espera.

La entrevista es supremamente importante puesto que es la primera vez que se lleva a cabo una relación entre dos personas, donde es recomendable que la interacción sea dinámica. La persona encargada de entrevistar genera un dinamismo mediante las preguntas, y el candidato es consciente de que es estudiado todo el tiempo por las respuestas que dé.

En términos generales, la productividad de la entrevista es trascendental, pero no debe ser dominante. La entrevista debe ser finalizada de una manera elegante y se debe brindar al candidato alguna información sobre las condiciones futuras.

Después de que la entrevista finalice, se debe dar una evaluación del candidato puesto que los datos sobre él están frescos, además es necesario tener una decisión sobre si es aceptado o rechazado y cuál es la posición frente a otros candidatos. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007)

Otra herramienta que puede ser usada y aplicada a la organización, son las pruebas y exámenes de conocimientos o de habilidades, ya que es una vía objetiva de evaluar los conocimientos de los interesados. Esta herramienta puede ser útil para vacantes que tengan relación con la informática, ventas, producción o incluso contabilidad.

Entre las pruebas más comunes están las escritas y orales, aun así, también existen pruebas de realización que consisten en la realización de un trabajo a fin con la vacante en un determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, captura de datos, la realización de un diseño o una pieza publicitaria.

Tabla 2.

Comparativa de pruebas

	Prueba tradicional	Prueba objetiva
Respecto a la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Preguntas amplias. -Respuestas indeterminadas. -Examinan sólo una parte de la materia. -Puede ser improvisada. -Aprecia la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Preguntas puntuales y específicas. -Respuestas determinadas y cortas. -Examina todo el campo de la materia. -Es planeada cuidadosamente. -Permite acertar por casualidad.
Respecto a la aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones de aplicación indeterminadas. -Aplicación tardada y trabajosa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones de aplicación determinadas y constantes. -Aplicación rápida y sencilla.

Respecto a la evolución	-Exige conocimientos especiales del evaluador.	-Evaluación automática y fácil con el empleo de una clave de evaluación.
	-Evaluación difícil, tardada y subjetiva.	-Evaluación rápida, objetiva y predeterminada.

Fuente: Introducción a la teoría general de la administración, Idalberto Chiavenato.

Existen otras pruebas menos comunes, puesto que es necesario el acompañamiento de un profesional con conocimientos sobre las respuestas que brinda el candidato, como por ejemplo los test psicológicos y de personalidad, este tipo de test se realizan con el objetivo de conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, además de tener un diagnóstico sobre el carácter y el temperamento. Como se ha mencionado anteriormente, estas pruebas son realizadas por personas competentes en el área de estudio como psicología, que pueden entender y analizar los patrones de comportamiento y respuesta para estas pruebas, que arrojan resultados completamente objetivos.

Es necesario que el proceso de selección sea eficaz y eficiente. Uno de los problemas principales en la administración es medir y evaluar el funcionamiento a través de resultados, para medir la eficiencia del proceso es adecuado tener en cuenta:

- a. Costos de personal: aquellos que administran los procesos de integración de personal.
- b. Costos de operación: llamadas telefónicas, correspondencia y otros servicios relacionados, incluso la publicidad, gastos en viajes de reclutamientos, entre otros.

- c. Costos adicionales: se pueden incluir instalaciones, software u otros costos semejantes.

Para medir la eficacia del proceso de reclutamiento efectivo, Chiavenato propone la siguiente fórmula:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

La fórmula arroja como resultado la proporción de número de personas que ingresa (interesados o candidatos) y el número de personas que son sometidas a exámenes con las pruebas de selección. Se pueden presentar variaciones teniendo en cuenta de la oferta y la demanda de los recursos humanos que estén en el mercado laboral.

Otras medidas de rendimiento o indicadores que pueden ser obtenidos son los siguientes:

- a. Cantidad total de vacantes recibidas por anuncios.
- b. Costo total de operaciones en el reclutamiento y el proceso de selección.
- c. Resultados de las pruebas de candidatos recibidos y rechazados

2.1.4. Plan de capacitación.

Se considera capacitación como un medio efectivo para el desarrollar calidad en las tareas del trabajo, también se dice que sirven para llevar a cabo un buen desempeño en los puestos. En pocas palabras, capacitar es preparar a una persona para un puesto, es decir, se convierte en un proceso educativo de corto plazo, esto quiere decir que se transmiten conocimientos relativos al puesto de trabajo y al desarrollo de las habilidades y competencias. Por ende, “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. (Flippo, 1970)

Las capacitaciones tienen objetivos muy importantes, los cuales son:

- a. Preparar personas para la realización de tareas correspondientes al puesto.
- b. Brindar oportunidades de desarrollo personal.
- c. Cambiar actitud de las personas.

Por eso, planear capacitaciones que permitan evaluar el desempeño y las habilidades del equipo de trabajo es completamente importante. No necesariamente una capacitación se presenta para la recepción de un puesto o para los nuevos integrantes del equipo, es necesario reconocer que las organizaciones tienen cambios constantes y que incluso, los procesos internos pueden presentar variaciones.

Según Chiavenato, los contenidos de una capacitación deben incluir cuatro formas, las cuales son las siguientes:

- a. Transmitir la información: el contenido es el elemento principal, normalmente la información es en general sobre el trabajo, como productos o servicios de la agencia, políticas y reglamentos entre otros temas generales.

- b. Desarrollo de habilidades: las habilidades y las destrezas están relacionadas con el puesto y sus funciones o las funciones futuras. Las capacitaciones de este tipo son orientadas hacia las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo.

- c. Desarrollo o modificación de actitudes: sirven para modificación de hábitos y actitudes negativas del equipo de trabajo, busca convertir esos malos hábitos adquiridos en otras más favorables.


- d. Desarrollos de conceptos:

Como propuesta de mejora, se plantean capacitaciones para los Travel Planners con base en la norma técnica sectorial para agencias de viajes número dos NTS AV 002, que es basada en

la atención al cliente, ya que tiene como objeto establecer los requisitos que se deben cumplir para garantizar una atención adecuada del servicio.

En la matriz propuesta, se puede observar el objetivo que tiene la capacitación, en este caso la mejora de la asertividad en la atención al cliente por parte de los Travel Planner, además de figurar todos los temas que se brindarán en la capacitación, los cuales son recepción del cliente, reservas, políticas de fidelización, políticas de pago, políticas de ventas y políticas de garantía, seguidas de las horas que se le invertirán a cada tema, la señalización de las horas que se invertirán son señaladas en un color llamativo para programar el tiempo que se invertirá en la capacitación.

Ilustración 5. Encabezado de capacitación

	Colombiatours.Travel					
	Capacitación a: Travel Planner.	Código CP-CT-001.			Versión 001.	
	Tema de capacitación: Atención al cliente.	Realizado por Laura Marcela Castro			Página 1 de 1.	
Objetivo de la capacitación: Mejorar la certividad en la atención al cliente.						
Temas de interés.	Horas de capacitación.					
Recepción del cliente.	1	2	3	4	5	6
Reservas.	1	2	3	4	5	6
Políticas de fidelización	1	2	3	4	5	6
Políticas de pago.	1	2	3	4	5	6
Políticas de venta	1	2	3	4	5	6
Políticas de garantía.	1	2	3	4	5	6

Fuente: elaboración propia.

Seguido de plantear los aspectos básicos del formato, se relacionan los aspectos mencionados anteriormente con el contenido que se brindará en la capacitación, teniendo como base todas las recomendaciones y requerimientos mencionadas por la NTS AV 002.

Para visualizar el plan completo, se recomienda visualizar el Anexo 3.

2.2. Documentación de procesos y procedimientos.

En primera estancia se debe definir que es un proceso: “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio” (Chang, 1996).

En términos de la organización, es necesario conocer los procesos que se llevan a cabo en la empresa, puesto que la administración se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar, es necesario saber qué procesos se tienen para poder ejercer los pasos de la administración en la empresa.

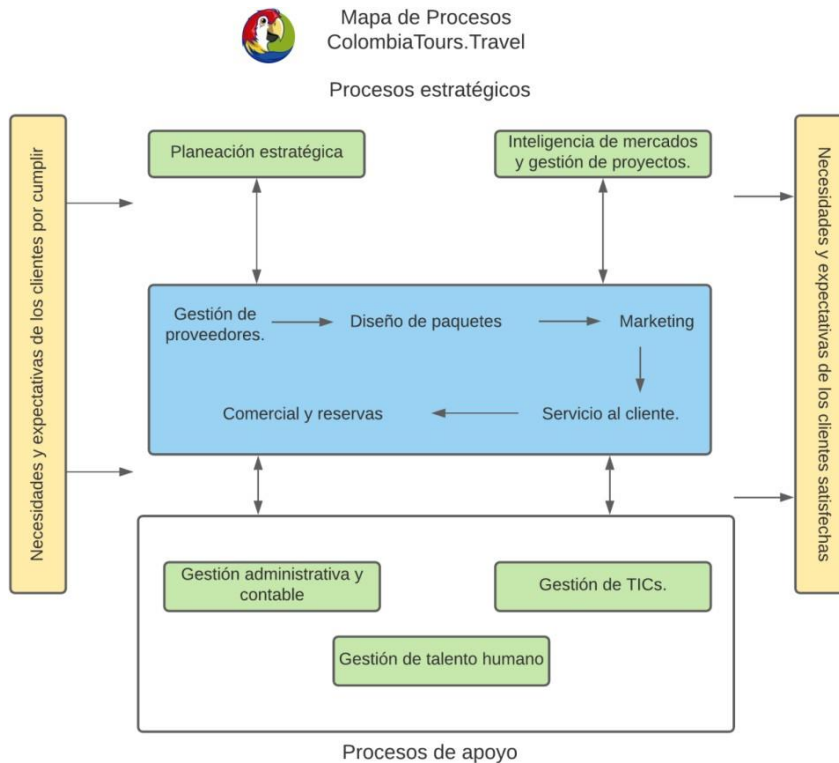
Los mapas de procesos son herramientas que permiten analizar la interrelación de los procesos que lleva a cabo cualquier organización, se entiende proceso como la agrupación de actividades que se entrelazan con un recurso para transformar los elementos que entran en elementos de salida, aportando un valor al usuario. Por ejemplo, en los procesos productivos la entrada son insumos primarios, que con una intervención y modificación puede ser un producto procesado industrial.

Es importante no confundir los procesos y los procedimientos, puesto que los procesos tienen como propósito ofrecer el cumplimiento de las expectativas a un usuario y el procedimiento es como se realiza de forma específica.

Por ende, se propone la creación del mapa de procesos y procedimientos entrelazados que crea cada relación.

Ilustración 6.

Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia.

El diagrama permite ver un panorama global de lo que se lleva a cabo en la empresa. En Colombia Tours entra una necesidad y expectativa de un cliente. En la parte misional, el primer paso para poder alcanzar esa satisfacción del cliente, es necesario tener una gestión de proveedores adecuada y óptima, que permita tener un portafolio actualizado dónde se puedan realizar el diseño de paquetes de acuerdo a esas necesidades establecidas. Existen paquetes diseñados que pueden ser llamativos para otros clientes, por eso se le hace proceso de marketing a todos estos paquetes, o a todas las opciones que tiene Colombia Tours de cobertura nacional por el amplio portafolio de proveedores. Este paquete personalizado es compartido al cliente y es

ahí donde empieza la parte del servicio, que en caso de que sea aprobado termina siendo una reserva exitosa.

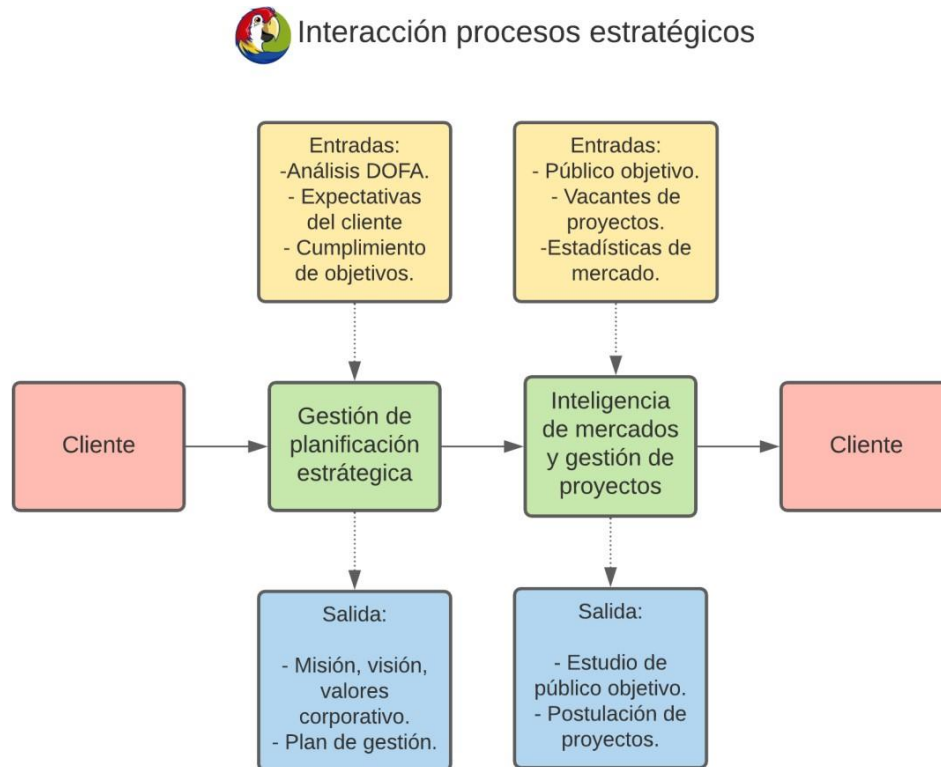
Los procesos de apoyo que soportan esta parte operativa son administrativos: gestión financiera y contable, donde los servicios son pagados a los proveedores correspondientes, mediante herramientas tecnológicas de la empresa o herramientas tecnológicas de las entidades bancarias.

Todos estos procesos acompañados de la planeación estratégica (proceso administrativo) y la inteligencia de mercados y gestión de proyectos permiten que las necesidades y expectativas de los clientes sean completadas y satisfechas.

Desde la visión global, se desprende la visión particular de la interacción de los procesos, divididos en estratégicos, misionales y administrativos.

Ilustración 7.

Interacción de procesos estratégicos

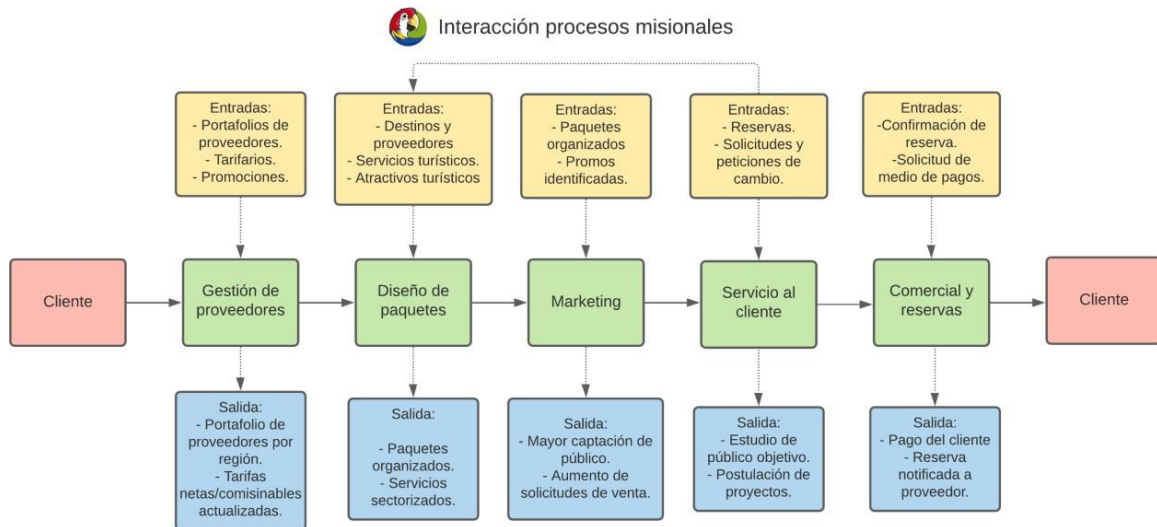


Fuente: elaboración propia.

En los procesos estratégicos nos encontramos dos, los cuales son la gestión de la planeación estratégica y la inteligencia de mercados y gestión de proyectos, como se puede ver, se establece una relación entre ambos que tienen además entradas y salidas que se ven interrelacionadas.

Ilustración 8.

Interacción de los procesos misionales

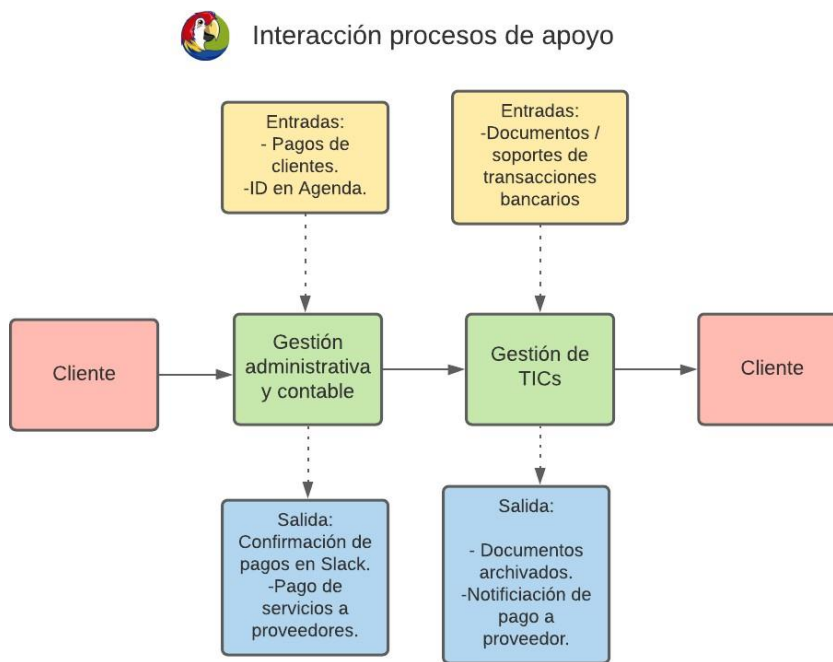


Fuente: elaboración propia.

En los procesos misionales se pueden apreciar algunos más, puesto que es donde está la mayoría de la operación de la agencia. Entrando en profundidad, en los procesos misionales se relacionan con el proceso de reservas de los clientes, es posible que en la atención al cliente se deba volver al diseño de paquetes en caso tal de que el cliente no apruebe el itinerario o los servicios.

Ilustración 9.

Interacción de los procesos de apoyo



Fuente: elaboración propia.

2.3. Estandarización y Documentación de tareas diarias del área contable.

Durante la práctica empresarial, se realizaron las siguientes actividades que permitieron desarrollar una primera propuesta de documentación y estandarización del procedimiento relacionado al Proceso Administrativo y Contable, así:

2.3.1. *Procedimiento: Revisión de la agenda de manera periódica.*

La agenda que está en Itravel (ver glosario), es la primera herramienta de planificación y organización que tienen todos los integrantes del equipo de trabajo de Colombiatours.travel, en ella figuran los datos de la ID (número que se le da a cada solicitud, el número no se repite), como lo son las fechas, nombre del “titular de la reserva” y el estado de los pagos de cliente, proveedores y notificación al proveedor.

Cada martes y cada viernes de la semana, el líder del área administrativa deberá realizar una revisión minuciosa de la agenda, que asegure que los siguientes “estados de la agenda” estén diligenciados de manera correcta.

Tabla 3.

Nomenclatura de la agenda

Nomenclatur	Significado.
a.	
C	Hace referencia a la palabra “clientes”.
P	Hace referencia a la palabra “proveedores”.
NP	Hace referencia a la frase “notificación a proveedores”.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta qué significa cada letra que está al final de cada solicitud, es importante entender que se puede encontrar en tres estados diferentes, el cual se pueden identificar por el color que esté en cada letra. Como lo expresa la siguiente tabla:

Tabla 4.

Nomenclatura del color de la agenda

Color	Significado.
Rojo	Puede figurar en las tres nomenclaturas, teniendo los siguientes significados: C: El cliente no ha realizado pagos.

	P: No se le ha realizado ningún pago al proveedor.
	NP: No se le ha enviado ninguna notificación al proveedor.
Naranja	Puede figurar en dos nomenclaturas, teniendo los siguientes significados: C: El cliente ha realizado el pago parcial de los servicios. P: Se ha realizado un pago parcial a los proveedores.
Verde	Puede figurar en las tres nomenclaturas: C: El cliente ha pagado la totalidad de los servicios reservados. P: Se paga la totalidad de los servicios a los proveedores. NP: El proveedor ha sido notificado de los servicios que han sido solicitados.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las nomenclaturas y los significados, se muestra un ejemplo con una solicitud real de la agencia de viajes.

Ilustración 10.

Descripción gráfica de la agenda



Extraído de: Itravel.

En este ejemplo, se puede observar como el cliente ya ha realizado un abono o pago parcial de los servicios que ha contratado y, además, la notificación al proveedor ha sido realizada. Aun así, el pago al proveedor no ha sido realizado por parte de Colombia Tours.

Entonces, por parte del personal administrativo, es necesaria la revisión periódica de la agenda, se sugiere que sea al inicio de la semana y que se puedan pagar los servicios de la semana en curso y adelantar pagos de la otra semana. Sin embargo, es necesario que antes de que se pague al proveedor, el cliente haya cancelado en su totalidad el valor de los servicios.

Por ende, también es responsabilidad del personal administrativo estar en contacto constante con el “travel planner” encargado de la solicitud o la venta, para informar o recordar en el caso de que sea necesario, que el cliente no ha realizado el pago completo.

2.3.2. *Procedimiento: Confirmación de pagos por Slack.*

Como se había mencionado en el proceso anterior, el cliente debe realizar pagos para poder acceder a los servicios que solicitó mediante la agencia de viajes, y esa labor también es responsabilidad del personal administrativo.

Actualmente, la operadora cuenta con diferentes métodos de pago, son los siguientes:

- a. Pago PSE.
- b. Pago en efectivo.
- c. Consignación bancaria a cuenta Colpatria.
- d. Pago con tarjeta crédito.

El pago a PSE consiste en hacer una recarga a la cuenta Nequi de Colombia Tours, al igual que el “pago en efectivo” consiste en acercarse a cualquier corresponsal bancario de Bancolombia y realizar el pago a la cuenta Nequi.

La consignación a la cuenta Colpatria funciona como cualquier consignación o transferencia bancaria.

Para el pago con tarjeta crédito es necesario generar un enlace personalizado a cada cliente a través de PayPal, sin embargo, hay que tener presentes que se cobra un 7% adicional sobre el valor total de la compra.

Cuando el cliente realiza un pago, sin importar el medio, le envía al “travel planner” el comprobante de pago como evidencia y soporte. La evidencia es compartida en Slack, exactamente en el canal de “contabilidad”.

Ya que la persona del área administrativa tiene el manejo del celular dónde está la cuenta de Nequi y a su vez maneja la cuenta de Colpatria, cuando el “travel planner” comparta el comprobante de pago de estos dos medios, la persona encargada del área administrativa deberá confirmar que estos pagos han entrado a la plataforma correspondiente y notificarle al “travel planner” por el canal de Slack.

2.3.3. Procedimiento: Pago a proveedores – Agenda.

Una vez el “travel planner” haya registrado el pago total del cliente, el personal de administración podrá realizar el pago a los proveedores correspondientes del servicio. En la visualización de los detalles de cada ID, hay una pestaña dedicada únicamente al pago de los proveedores, en la que aparece que servicio se pagará, cuánto es la cantidad correspondiente y a que proveedor se le deberá pagar.

Se diversifica de esta manera, ya que una sola solicitud puede tener diferentes servicios de diferentes proveedores, como por ejemplo alojamiento, transporte, entre otros.

Ilustración 11.

Pago a proveedores

The screenshot displays the 'Pagos proveedores' section of the Itravel system. At the top, it shows 'Solicitud No. 9354' and a button 'Aplazar Viaje'. Below this, there are tabs for 'Detalles', 'Servicios', 'Pagos clientes', and 'Pagos proveedores'. The 'Pagos proveedores' tab is active, showing a table with the following data:

Producto / Proveedor	Fecha a Pagar	Total Costo	Total Pagado	Saldo	Valor Pago	Fecha Pago	#Transacción	Tipo Pago	Notificar
Nevado de Santa Isabel - Cattleya SER Cattleya SER	21/03/2021	\$195.000	Total Pagado	\$195.000,0	Valor Pago	Fecha Pa	# Transacción	Tipo Pagc	

Below the table, there is a 'Fecha Actividad' field set to 22/03/2021, a 'Nota' field with the text 'Nota adicional al proveedor', and a 'Comprobante' field. At the bottom right, there is a 'Pagar' button and a 'Comprobante' label.

Extraído de: Itravel

Como se puede apreciar en la imagen, el ID de esta solicitud es el 9354. El producto y proveedor correspondiente a esta solicitud es un tour del Nevado de Santa Isabel operado por Cattleya SER, está programada para el día 23 de marzo del año 2021, por ende, el plazo máximo según el Itravel es hasta el día antes.

Se puede apreciar que se tiene un saldo total por 195.000 pesos, que es el valor total del servicio, también figura que no se ha realizado ningún abono al proveedor puesto que el total pagado figura en blanco todavía.

En el valor del pago se introduce el valor que se desee pagar, normalmente se introduce el saldo total del servicio, en la fecha de pago se introduce el día en el que se realiza el pago. Lo ideal es realizar el pago y registrarlo en la agenda el mismo día.

En el número de transacción se puede registrar el número de particular que cada transferencia bancaria y finalmente, en el tipo de pago se selecciona la fuente de la que sale el dinero. Normalmente los pagos se realizan por transferencia Colpatria o Nequi. Es muy importante verificar siempre la cuenta bancaria del proveedor al que se le va a realizar la transferencia, por eso, se puede contactar con él vía correo electrónico o redes sociales para solicitarte la certificación bancaria.

Una vez se tenga el comprobante de pago, el cuál debe estar en formato de fotografía, se adjunta en el espacio donde dice “comprobante”, se selecciona el archivo y se arrastra hasta el espacio, seguido se selecciona “pagar” y se podrá notificar al proveedor del pago mediante un correo electrónico que se genera automáticamente.

Se puede presentar una forma de pago que es particular y es cuando el cliente le paga directamente al proveedor. Hay algunos proveedores que permiten que se les pague cierto porcentaje en efectivo el día de la actividad. Poniendo como ejemplo la ilustración anterior, se supone que el cliente realizará la mitad del pago en efectivo.

Se registrarían entonces 97.500 pesos en el valor del pago, es muy importante que la fecha de pago sea la misma fecha de la actividad, en el ejemplo sería el 22 de marzo de 2021, el número de transacción se pondrá las siglas EF, que se refiere “efectivo” y por último en el tipo de pago se podrá seleccionar “cliente paga a proveedor”. En el espacio de las notas es idóneo que se le avise al proveedor que los clientes pagarán un monto de la actividad en efectivo.

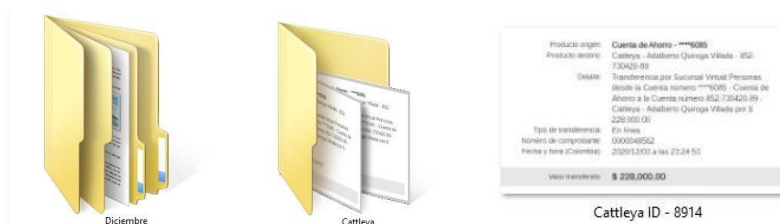
2.3.4. Procedimiento: Archivo virtual de los comprobantes de pago.

Los comprobantes de pago son supremamente importantes para el soporte y para el proceso contable, por eso, es necesario guardar el histórico de todos los pagos que son realizados a los proveedores de manera organizada en caso tal de que se necesite evidencia.

Los documentos de soporte son guardados por carpetas de la siguiente manera, “carpeta con nombre del mes en curso”, “nombre del proveedor” y finalmente guardar el comprobante con el número de solicitud. Quedando el ejemplo de la siguiente manera.

Ilustración 12.

Archivo digital de documentos



Fuente: elaboración propia.

2.3.5. Procedimiento: Seguimiento a cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

En Itravel se podrá acceder al reporte de cuentas por pagar y cuentas por pagar, con el respectivo monto y con la respectiva solicitud, estos reportes se revisan aproximadamente dos veces al año.

En el caso de las cuentas por pagar, es importante revisarlas al fin de año para generar un reporte y comunicarse con los proveedores para poder saldar las cuentas pendientes. Es ideal reportarse con ellos mediante correo electrónico, manifestando la necesidad de saldar cualquier tipo de cuenta, en caso tal de que el proveedor exprese que todo está en orden con las cuentas, las cuentas se saldan con ajuste al proveedor. En caso tal de tener que enviar dinero para ajustar cualquier cuenta, se solicitan soportes e información que sirvan para cuadrar las cuentas.

Con las cuentas por cobrar el proceso se vuelve más complejo, puesto que muchas veces son personas que han viajado o han tomado el servicio y por diferentes motivos no terminaron de pagar el monto, o simplemente aplazaron el viaje y no se volvieron a comunicar con Colombia Tours.

En este caso, se habla directamente con el cliente, se le explica la situación (en caso tal de que haya aplazado el viaje) y se le determina un tiempo prudente para reprogramar los servicios

y ajustar el dinero que deba de más, puesto que las políticas de cancelación no permiten la devolución total de los aportes consignados por el cliente.

2.3.6. Procedimiento de gestión de otros egresos.

Como cualquier otra empresa, Colombia Tours tiene egresos diferentes que deben ser registrados para llevar un buen proceso contable, por eso mediante Slack, se envían facturas y soportes de los egresos diferentes al pago a los proveedores. Entre estos egresos están:

- a. Licencias de software.
- b. Comisiones por venta.
- c. Publicidad en redes sociales.

Una vez estén las facturas en Slack, se deberán registrar en el Itravel en el apartado de otros egresos, teniendo en cuenta la fecha en la que salió el dinero, por qué motivo (servicios profesionales, pagos de comisiones, etc.) y también de qué cuenta salió el dinero.

Se puede registrar el número de transacción, observaciones y además el monto de dinero del egreso. Toda esta información queda guardada en Itravel, dónde también se podrá descargar un Boucher que puede ser usado como soporte.

2.3.7. Procedimiento pago de comisiones.

Las comisiones de venta se pagan mensuales, por ende, el rango de pago va desde el primer día de cada mes hasta el último. En Itravel se puede acceder a este reporte, dónde figura el nombre de cada Travel Planner o persona que realizó ventas en el mes, acompañado de la ID y del monto de la venta.

En una plantilla en Excel, se cargan todos los datos mencionados anteriormente. Para hacer la cuenta de cuánto le corresponde de comisión a cada Travel Planner, se multiplica el total de las ventas por un 30%.

Como en la planilla figuran todos los colaboradores de Colombia Tours, figuran también aquellos que tienen un básico mensual que también se les paga a finalizar cada mes.

Una vez se tenga la planilla realizada, se socializa con el líder de comunicaciones, que da el aval para realizar los pagos que después serán registrados por “otros egresos”

2.3.8. *Nuevos procesos de área administrativa.*

2.3.9. *Procedimiento para Pagos ARL – trabajadores o practicantes.*

La administradora de riesgos laborales es una aseguradora que cubre los riesgos de tipo laboral a los que podrían estar expuestos quienes trabajan en una empresa.

Según el Ministerio de Salud, algunas de las funciones de estas entidades son las siguientes:

- a. El recaudo de las cotizaciones que hacen las empresas por sus trabajadores.
- b. Asesorar a las organizaciones sobre programas de prevención.
- c. Brindar atención médica y de rehabilitación de los trabajadores que se accidentan o enferman por causas propias de su trabajo.
- d. El pago de las prestaciones económicas como las incapacidades, pensiones de invalidez y de sobrevivientes que se puedan generar como consecuencia de los accidentes o enfermedades laborales.

Por eso, el pago oportuno es realmente importante tanto para los colaboradores como para los empresarios, ya que es un seguro para ambos.

Para realizar el pago del ARL se ingresa al portal de pymes de aportes en línea, se ingresan los datos correspondientes de Colombia Tours y se realiza el pago por PSE. Es

importante que este pago se realice entre los cinco primeros días de cada mes para no entrar en mora.

El pago al ARL también se debe registrar en otros egresos.

2.3.10. Procedimiento de Recargas.

Como se ha mencionado anteriormente, Colombia Tours es una agencia operadora que tiene grandes ventajas frente a otras en el medio virtual, por eso, los Travel Planners deben tener los medios para comunicarse con sus clientes, es por eso, que Colombia Tours les brinda planes de datos móviles para hacer efectiva la comunicación en cualquier momento que sea necesario sin importar el lugar.

Se usa la plataforma refácil para la recarga de planes para el número de celular de cada travel planner, dónde se ingresa también con el respectivo usuario y contraseña de Colombia Tours. Es importante tener en cuenta que se debe tener un registro en el calendario de las fechas de las recargas, puesto que cada plan aproximado de un mes. Una vez que se termine el plan recargado se podrá hacer el proceso de nuevo.

Como en procesos anteriores, el egreso de cada recarga deberá ser registrado en Itravel.

2.3.11. Procedimiento de operación SIIGO

SIIGO contador es un software contable o programa especialmente diseñado para administrar la información financiera de personas naturales o jurídicas de manera sistematizada, centralizada y simplificada que se puede vincular con las plataformas en la nube de sus clientes para acceder a sus datos contables, actualizados, en tiempo real y sin necesidad de movilizarse. Este software contable es indispensable puesto que, en él se puede llevar el control y registro con todo lo que tiene que ver respecto a la facturación electrónica. Según la DIAN, la factura

electrónica “hace parte de los sistemas de facturación, soporta transacciones de venta de bienes y/o servicios, tiene lugar a través de sistemas computacionales y/o soluciones informáticas.”

Están obligadas a la emisión de la facturación electrónica las personas jurídicas que enajenen bienes y servicios, por ende, Colombia Tours está obligado a estar en este nuevo proceso estipulado por la DIAN.

Dentro de SIIGO se encuentran diferentes procesos que se pueden clasificar de la siguiente manera:

Factura electrónica de venta.

Para realizar la factura electrónica de venta, el primer paso que se deberá realizar es ingresar a SIIGO con el usuario y contraseña correspondiente. Cada vez que un cliente realice una consignación a la cuenta de Colpatria, se deberá realizar la facturación electrónica de venta.

Al ingresar al sistema, se deberá seleccionar la opción de “facturación electrónica”seguido de “factura de venta”. Automáticamente el sistema señalará el tipo de factura de venta) además del consecutivo señalado por un número.

La persona encargada de realizar este proceso deberá seleccionar el cliente (la persona que realizó la consignación y a la que se le vendieron una cantidad de productos/servicios turísticos) y en caso tal de que no esté registrado, se deberá crear un tercero. Para la creación de terceros mediante la opción de facturación electrónica de venta, es importante tener los datos básicos como nombre, documento o teléfono, los cuáles están en el Itravel con su ID correspondiente.

A continuación, en el detalle de la facturación de venta, son necesarios los datos como el producto que es nombrado con códigos, como por ejemplo PAS01 que hace referencia alpasadía. En el siguiente dato solicitado que es la descripción se pueden poner detalles más

específicos como “Pasadía en el Nevado del Ruíz” que permita ampliar la información de la venta realizada. También se puede añadir la cantidad de servicios o productos que se venden, así como su valor unitario.

Para concluir el proceso, se deberá escoger la forma de pago, teniendo la opción de efectivo y tarjetas crédito y débito. Finalmente se selecciona “guardar y enviar” y la factura electrónica de venta estará finalizada.

Factura de compra, gasto – proveedores.

Este documento será requerido cuando se realice la compra o se contraten los servicios de algún proveedor para la operación turística solicitada por el cliente, para realizar este soporte se seleccionará la opción “crear” ubicada en la parte de arriba y a continuación se seleccionará “factura de compra / gasto / documento soporte”.

Una vez ubicados en esta ventana se deberá seleccionar el tipo FC 1 – que hace referencia a factura de compra. Es importante que la fecha no sea modificada, incluso si la compra se realiza un día diferente es necesario mantener la fecha que figura en el sistema. Siguiendo los pasos, se deberá seleccionar el proveedor correspondiente y seleccionar las siguientes opciones que figuran en caso tal de que la respuesta sea afirmativa:

- a. Proveedor por ítem.
- b. IVA o impuesto al consumo incluido.
- c. Descuento en el porcentaje.

En producto se selecciona la manera en la que el dinero salió de la cuenta bancaria o, dicho de otra manera, por qué medio se le pagó al proveedor al igual que en el proceso anterior, se deberá ajustar la cantidad y el valor unitario, también los debidos impuestos y descuentos.

Para finalizar, se deberá seleccionar “guardar y descargar” y estará lista la factura de compra.

Factura de compra, gasto – Documento soporte para los que no están obligados a facturar.

Hay egresos que deben ser registrados, sin embargo, como se mencionó antes hay algunos requisitos para facturar electrónicamente, por ende, hay personas naturales exentas a este proceso. En este ejemplo, es el pago de comisiones a los Travel Planners, ya que es un egreso que está en la empresa, sin embargo, los colaboradores no están obligados a llevar el proceso de facturación electrónica.

Para empezar este proceso, se siguen exactamente los pasos del proceso anterior, se seleccionará la opción “crear” ubicada en la parte de arriba y a continuación se seleccionará “factura de compra / gasto / documento soporte”.

La diferencia que hay para realizar este documento soporte es que no se selecciona FC 1 como en el proceso anterior, sino que se debe seleccionar la opción de FC 2, después de seleccionar este tipo de factura se siguen exactamente todos los pasos de la factura de compra a los proveedores.

Subir terceros desde Excel.

En SIIGO los terceros se dividen de la siguiente manera:

- a. Clientes: personas o empresas a las cuales necesitas generarles una cotización y/o una factura de venta.
- b. Todas las personas o empresas a las cuales les compras bienes o servicios.
- c. Por ejemplo: Fondos de salud y pensión, bancos, etc.

Teniendo en cuenta la gran cantidad de terceros que tiene la agencia de viajes Colombia Tours, SIIGO ofrece una opción muy cómoda de subir terceros de manera “masiva” mediante una hoja de Excel.

Para empezar este proceso, se deberá seleccionar el engranaje que está en la parte superior, seguidamente “más configuraciones”, “interfaces / subir desde Excel” y por último “Importación / subir terceros desde Excel”.

Una vez ubicados en esta pantalla, se deberán seguir los pasos que figuran allí. Para empezar, se deberá descargar la plantilla que ofrece SIIGO, teniendo en cuenta que no se debe modificar ninguna de las casillas que viene por defecto en esta hoja de cálculo. Algunas de las recomendaciones más importantes para tener en cuenta son las siguientes:

- a. Tener el RUT actualizado de cada proveedor, puesto que ahí figura toda la información necesaria para rellenar los campos solicitados.
- b. Llenar los campos obligatorios en su totalidad.
- c. Seleccionar el tipo de tercero correspondiente (cliente, proveedor, otro)
- d. Poner el tercero “activo” para que figure en SIIGO.
- e. En caso de no contar con los códigos de las ciudades, SIIGO permite la búsqueda por ciudad y país para agilizar el proceso.
- f. Poner la dirección exacta como figura en el RUT.
- g. Tener en cuenta que son máximo 500.

Una vez diligenciada la hoja de cálculo con todos los campos, se deberá subir la plantilla de terceros al software contable en la misma página donde se descargó la plantilla. En caso de tener algún error, el software lo notificará cuando se suban los terceros al sistema.

2.4. Encuesta de satisfacción al cliente.

En la actualidad lograr una satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganar clientes y por ende, ser competitivos en el mercado. Por ello, es que la satisfacción del cliente sobrepasa las fronteras del área de mercadeo, convirtiéndose en uno de los principales objetivos de todas las áreas operativas de las empresas exitosas.


Existen diversos beneficios que toda la empresa u organización pueden obtener para la organización y pueden ser resumidos en tres grandes aspectos. (Thompson, 2016)

- a. El primer beneficio vuelve a comprar, por ende la empresa obtiene como beneficio la lealtad y la posibilidad de venderle más productos en el futuro.
- b. El segundo beneficio es el voz a voz que puede brindar una persona satisfecha, por ende la empresa tiene a su favor una “difusión” gratuita que el cliente satisfecho realiza.
- c. Tener un cliente satisfecho, genera que no se moleste en buscar servicios o planes de la competencia, por ende, se obtiene un buen lugar en relación con la participación en el mercado.

Por estas razones, se toma la decisión de postular una encuesta de satisfacción del cliente que permita evaluar la calidad de la prestación del servicio por parte de los travel planer, además de generar unos indicadores que podrán medir el rendimiento de cada uno.

Ilustración 13.

Encuesta de satisfacción al cliente

					Encuesta de satisfacción de atención al cliente.				
Nombre del cliente:									
Número de solicitud:									
Nombre del Travel Planner:									
Plan/servicio que tomó:									
Preguntas.									
1.¿Cómo evalúa la atención del Travel Planner?									
1	2	3	4	5					
2.¿Cómo es la relación calidad/precio del plan o servicio que adquirió?									
1	2	3	4	5					
3.¿Las dudas fueron resueltas de manera correcta?									
1	2	3	4	5					
4.¿Tuvo algún inconveniente a la hora de realizar el pago a la agencia de viajes?									
Si.					No				
5.¿Fueron compartidas las políticas de cancelación?									
Si.					No				
6.¿Cómo calificaría el conocimiento del Travel Planner sobre el destino turístico?									
1	2	3	4	5					
7.¿Tuvo problemas a la hora de encontrar/localizar el Travel Planner?									
1	2	3	4	5					
8.¿Tiene alguna recomendación/solicitud para nosotros?									
¿Cuál?									N/A.
9.¿Recomendaría ColombiaTours a sus amigos y conocidos?									
Si.					No				
10.¿Qué fue lo que más le agradó del servicio?									
									N/A.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las respuestas que den los usuarios en la encuesta propuesta para evaluar la atención al cliente, se proponen los siguientes indicadores.

a. Atención del servicio por parte del Travel Planner: sobre todas las encuestas que tengan una respuesta, se seleccionará en cuántas de ellas se valoró la atención con uno, dos, tres y así sucesivamente, así, se podrá obtener un porcentaje sobre la calidad del servicio que ha ofrecido el Travel Planner según el cliente.

$$\text{Atención del servicio} = \frac{\text{Nº elegido del uno al 5.}}{\text{Nº de encuestas con respuestas}} \times 100$$

b. Relación calidad/ precio: es importante saber que tan competitivos se es en el mercado, aunque la pregunta no tenga una relación directa con la atención al cliente, puede ser un factor clave que determine la fidelización del cliente, de igual manera que la fórmula anterior, se podrá obtener el porcentaje de la puntuación de la relación que existe en la calidad del servicio y el precio pagado por parte del cliente.

$$\text{Relación calidad/precio} = \frac{N^{\circ} \text{ elegido del uno al 5.}}{N^{\circ} \text{ de encuestas con respuestas}} \times 100$$

c. Inconvenientes con los pagos: mediante esta pregunta, se puede evaluar si el Travel Planner fue claro compartiendo la política de datos al cliente, puesto que es uno de los temas de capacitación, es necesario tener en cuenta su desenvolvimiento.

$$\text{Inconvenientes con pagos} = \frac{N^{\circ} \text{ de veces elegido "sí"}}{N^{\circ} \text{ de encuestas con respuestas}} \times 100$$

d. Políticas de cancelación: es supremamente importante para el cliente conocer cuáles son sus derechos a la hora de tener una cancelación del servicio, además, como tema de capacitación también es necesario que el Travel Planner tenga conocimiento sobre la política y la comparta para conocer los términos y condiciones.

$$\text{Envío política de cancelación} = \frac{N^{\circ} \text{ de veces elegido "sí"}}{N^{\circ} \text{ de encuestas con respuestas}} \times 100$$

e. Conocimiento del travel planner sobre el destino turístico: es de vital importancia que el Travel Planner tenga conocimiento sobre el destino turístico sobre el que sus clientes tienen interés, ya que muchos usuarios, planean un viaje con el objetivo de conocer un nuevo lugar y los Travel Planner están para hacer de esta experiencia mucho más especial, por ende, una de las cosas más importantes es conocer el destino para brindarle al usuario consejos, recomendaciones y advertencias. Qué tan competente o no sea el Travel Planner con el conocimiento sobre un destino o no, permitirá reforzar el conocimiento del destino con un prestador turístico, planeando y realizando una capacitación que permita la expansión del conocimiento del Travel Planner.

$$\text{Relación calidad/precio} = \frac{N^{\circ} \text{ elegido del uno al 5.}}{N^{\circ} \text{ de encuestas con respuestas}} \times 100$$

f. Localización del travel planner: uno de los aspectos de la capacitación, es la recepción del cliente, puesto que no hay atención presencial, es importante que el Travel destine unas horas constantes para la atención del cliente y que pueda tener espacios de calidad para prestar asesoría y servicio. Por eso se hace necesario saber qué tiempo destinó el Travel a cada pasajero y si la localización mediante teléfono o vías virtuales fue fácil.

$$\text{Localización del Travel Planner} = \frac{N^{\circ} \text{ elegido del uno al 5.}}{N^{\circ} \text{ de encuestas con respuestas}} \times 100$$

g. Recomendar Colombia Tours: la recomendación de un cliente hacia la agencia es de suma importancia puesto que se pueden realizar estrategias post-venta, como planes de referidos o estrategias que ayuden a la fidelización del cliente, de cierta manera esta pregunta evalúa el

desempeño general de la prestación del servicio no sólo del Travel Planner, sino también de los proveedores turísticos.

$$\textit{Inconvenientes con pagos} = \frac{N^{\circ} \textit{ de veces elegido "si"}}{N^{\circ} \textit{ de encuestas con respuestas}} \times 100$$

De esta manera, la evaluación del desempeño a los Travel Planner puede ser medido de manera completamente objetiva bajo concepto de las personas que fueron las personas que en realidad miden la calidad de la prestación de servicio al cliente.

3. Capítulo 3. Proponer estrategias en el proceso administrativo con actividades de operación diaria.

En el presente capítulo, se proponen estrategias de operación diaria que permiten alcanzar los objetivos del área administrativa que permita controlar la ejecución de labores relacionadas al puesto de trabajo.

Para esto, se plantean dos herramientas diferentes, una lista de chequeo con base en todas las actividades que se documentaron durante la práctica empresarial y un formato que permita medir la efectividad de venta de los Travel Planner.

3.1. Lista de planeación y control para labores contables

En la lista de chequeo se podrán marcar las tareas que son realizadas diariamente, teniendo la posibilidad de analizar oportunidades de mejora en los procesos, dudas o comentarios. A esta lista de chequeo tendrá acceso el jefe inmediato que podrá revisar y analizar la intensidad y el cumplimiento con el que se están abarcando las tareas y está planteada para que sea diligenciada por el auxiliar administrativo.

Ilustración 14.
Lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO - ÁREA ADMINISTRATIVA.							
Nombre del auxiliar administrativa:				Nombre del jefe directo: Ángela Aragón			
LST-CT-001		Versión 001.		Área: Administrativo.		Realizado por: Laura Castro	
Semana:		Horario de trabajo: 2pm - 6pm		Reunión con jefe inmediato.		Capacitación.	
Día	Pagos confirmados en Slack.	Revisión de la agenda.	Pago a proveedores.	Realización de facturación electrónica.	Servicios confirmados con el proveedor.	Reunión con jefe inmediato.	Capacitación.
Lunes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Martes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miércoles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jueves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viernes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dudas e ideas sugeridas en la operación.						Realizado por:	Revisado por:

Fuente: elaboración propia.

Mediante la lista de chequeo se asegurará de que las tareas diarias del área administrativa sean llevadas a cabo con total seguridad, puesto que la lista brinda el paso a paso y el total de actividades con las que cuenta el área.

Es posible que haya días que no se generan algunas de las actividades que están propuestas en la lista de chequeo y esto permitirá llevar también un seguimiento de la cantidad de tareas que son realizadas semanalmente por el auxiliar administrativo.

3.2. Control a la efectividad de las ventas del equipo.

De mano con el responsable de ventas y operaciones se consolidó un formato que permita semanalmente medir la efectividad de las ventas de todos los Travel Planner. Para medir la eficiencia, se tienen en cuenta diferentes factores los cuales son los siguientes.

- a. Número de solicitudes asignadas.
- b. Número de chats atendidos
- c. Número de ventas realizadas.
- d. Número de chats realizados
- e. Profit obtenido.
- f. Meta del mes.

Ilustración 15.
Efectividad de ventas

TRAVEL PLANNERS	JULIO					
	SEMANA 1 (1 AL 4)					
	META	LEADS	CHATS	VENTAS	PROFIT	Efectividad
Vanessa Villa	\$1.500.000	2	0	0	\$0	0,0%
Ricardo Murcia	\$1.500.000	1	15	2	\$213.240	12,5%

Fuente: elaboración propia.

De manera semanal, se irán actualizando los datos mencionados anteriormente, con base en el abarcamiento del Travel Planner de chats y solicitudes, se hace una comparativa con las ventas y el profit que le ha dejado cada venta, de esa manera haciendo una formula, se podrá saber que tan efectivo ha sido el Travel Planer semana a semana.

$$Efectividad = \frac{Ventas}{Leads + Chats}$$

Teniendo el porcentaje de efectividad de cada Travel Planner, permitirá generar planes de acción sobre el porcentaje o además plantear nuevas metas e incentivos en pro de mejorar la efectividad en las ventas.

4. Capítulo 4. Apoyar la implementación de mejoras y estrategias diseñadas dentro del proceso administrativo, por el tiempo correspondiente a la práctica empresarial

En el siguiente capítulo se expone la implementación de las mejoras planteadas para la gestión del proceso administrativo de la agencia Colombiatours, así como los resultados obtenidos de las mismas.

Durante el tiempo de práctica empresarial, se lograron implementar las siguientes mejoras y estrategias de gestión administrativa:

- a. Estandarización y documentación de tareas diarias del área administrativa.
- b. Manual del cargo auxiliar administrativo.
- c. Control de efectividad del equipo de ventas.

4.1. Estandarización y Documentación de Tareas Diarias del Área Administrativa.

En el proceso de la documentación de las tareas contables, se obtuvo como resultado la estandarización de los mismos, permitiéndole a la directora de comunicaciones (jefe de lapersona que desarrolla el cargo de auxiliar contable) llevar el control sobre las tareas que se llevan a cabo en el cargo que es de su supervisión y control. La gestión de los procesos de forma documentada brinda a la empresa:

- a. Reducción de errores: puesto que en la documentación se plante el desarrollo de manera correcta, teniendo en cuenta el paso a paso para el logro del cumplimiento de la tarea.
- b. Reducir tiempo invertido en la elaboración de una tarea: ya que la documentación brinda el conducto regular para la realización de la misma, no da pie a llevar a cabo un procedimiento que no tiene relación con la tarea.

Por otra parte, en la práctica empresarial se implementaron nuevos procesos y tareas que se debían cumplir en el cargo, la gran mayoría relacionados con la llegada del software contable a la agencia de viajes.

La documentación le deja a la empresa un insumo para generar control sobre las tareas diarias del área, también permiten general una planeación puesto que hay tareas que tienen más constancia que otras, dejando una herramienta crucial que permite desarrollar aspectos del proceso administrativo, puesto que también fue usado como herramienta de aprendizaje para la persona que se vinculó laboralmente a la empresa para el cargo de auxiliar administrativo, por lo que permitió la contratación y la transferencia de conocimiento de manera más sencilla.

4.2. Manual de Funciones del Auxiliar Administrativo.

El manual de funciones, como se ha mencionado anteriormente, plasma un perfil óptimo para la persona que se dedique a llevar a cabo un cargo específico de la empresa, en este caso se toma en cuenta el manual del auxiliar administrativo.

Durante el tiempo de práctica empresarial, esta herramienta fue usada por las personas encargadas de la contratación de personal, que son la directora de comunicaciones y director ejecutivo (según el modelo de la empresa Colombiatours). La herramienta, permitió crear un filtro entre las personas interesadas en el cargo hasta la selección de la persona correcta para el desarrollo del mismo.

Una comparación de currículos u hojas de vida recibidas y el manual de funciones, permitieron seleccionar según el nivel educativo, experiencia laboral y competencias la persona encargada que está desarrollando las labores del cargo, cabe aclarar que se llevaron a cabo otras

herramientas para el proceso de contratación como la entrevista y que el manual de funciones no fue lo único que se tuvo en cuenta para determinar la asignación del cargo.

4.3. Control de Efectividad del Equipo de Ventas.

Como se logra ver en la ilustración 15, el control de efectividad sobre las ventas fue implementado en el desarrollo de la práctica empresarial. Esta herramienta permitió medir semanalmente la efectividad de las ventas del equipo.

En las reuniones presenciales se analizaron los porcentajes, teniendo en cuenta la comparación de rendimiento semana a semana, para determinar el aumento o la disminución de la efectividad así como el análisis de las conversaciones y saber cómo se estaban cerrando las ventas.

En caso tal de que el rendimiento de los Travel Planner fuera decayendo se tomaban decisiones estratégicas, las cuales podían ser:

- a. Crear capacitaciones con proveedores para conocer los productos.
- b. Generar apoyo en el proceso de venta en las reuniones presenciales de equipo.
- c. Crear capacitaciones que ayuden al equipo a mejorar los aspectos en los que se tienen dificultad.

Durante el tiempo de desarrollo de práctica empresarial se tuvo la oportunidad de tener una sesión presencial en la que se llevó a cabo un ejercicio de práctico de cierre de venta y comunicación asertiva con los Travel Planner.

Sin duda, medir la efectividad de ventas permitirá ejercer un proceso de control sobre el área comercial y permitir una dinamización del equipo de trabajo.

Conclusiones

Las teorías de la administración pueden brindarle soluciones a muchas necesidades de varias organizaciones sin importar su razón económica, la administración es supremamente importante puesto que desde ella salen los engranajes para poder encaminar una empresa hacia el logro de su estructura organizacional.

La administración de los recursos humanos es completamente vital, desde la búsqueda del personal idóneo para desarrollar las labores de la empresa, hasta tener en cuenta que el recurso humano necesita constante capacitación, puerta al conocimiento y apoyo por parte de la empresa.

La documentación y el uso de herramientas digitales en esta era Post-Covid es completamente fundamental, puesto que sólo han sabido mantenerse en pie las empresas que han sabido adaptarse al cambio. El concepto de Colombia Tours es innovador, puesto que mientras muchas agencias de viajes siguen trabajando de forma tradicional, Colombia Tours apuesta a la inversión de tecnología y nuevas plataformas digitales para la dinamización del trabajo interno y externo.

Anexos

Anexo 1. Auditoría.

COLOMBIATOURS TRAVEL

Norma a Auditar:

NTS AV 007

Objeto de la Norma:

Esta norma proporciona los requisitos que deben cumplirse para dirigir el área administrativa de la agencia de viajes, aplicando las políticas de la organización, contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa y satisfaciendo las necesidades del cliente, conforme a procedimientos establecidos.

Fecha de la auditoría:

09/04/2021

Proceso auditado:

Administración.

Responsable del proceso auditado:

Yelson Gómez Gómez.

Auditor:

Laura Marcela Castro Montoya.

Convenciones: C= conforme, OBS= observación, NC= no conforme

		AYUDA 1:	AYUDA 2:	C	OBS	NC	Hallazgos
Numeral	Descripción de requisito	Investigación, documentación o estudio previo para su preparación	Evidencia a recolectar o pregunta específica a formular				
5.1.1	Criterios de desempeño.						
5.1.1.1	Se analizan y ejecutan la misión, visión y políticas organizacionales, además se aplican en función de todas las actividades administrativas.	Se puede acceder a las páginas web para ver la misión y la visión.	¿Cree que la misión y visión de la empresa están vigentes en cada proceso de CT? ¿Cuenta con políticas organizacionales? ¿Se aplican a las actividades administrativas?	x			La empresa cuenta con misión, visión y además políticas organizacionales, se podrían mejorar la inclusión de las actividades administrativas en pro del cumplimiento de la misión y visión, sin embargo, todo el equipo de Colombiatours trabaja en pro de la empresa.
5.1.1.2	Se analiza y recopila información para el cumplimiento de las tareas, de acuerdo con los procesos estipulados por la empresa.	Solicitar documentación de procesos a la agencia de viajes.	¿Cuentan con planes de acción en Colombia tours? ¿Analizan la información periódicamente?	x			Dos ciclos de análisis: mensual, como pago de comisiones, reportes financieros como estados de resultados, otros egresos, pagos a terceros. Previsión de gastos para la actualización del punto de equilibrio, además se hace un trabajo en conjunto con toda el área. - Retomar estrategias trimestrales a mediano plazo (control financiero). Se realizan metas a nivel trimestral.
5.1.1.3	Se definen y estructuran objetivos de los procesos del área administrativa.	Consultar con la documentación de procesos anteriormente, qué objetivos están definidos y estructurados.	¿Conoce los procesos del área administrativa? ¿Tienen estructurados objetivos para cada proceso?		x		Documentación del proceso si existe. Sin embargo no existe un objetivo para lograr la "mejora continua". Clarificar objetivos mediante la documentación de procesos, el objetivo debería ser la gestión de recursos, diseño de políticas financieras, políticas de pago. Evaluación permanente la forma de gestión de recursos, para hacer más productiva la empresa, generar beneficios para los proveedores.
5.1.1.4	Hay planes de acción de acuerdo a los procesos de la empresa para alcanzar objetivos y coordinar la ejecución de los mismos.	Solicitar a la empresa planes de acción de los procesos.	¿El área administrativa cuenta con planes de acción para alcanzar los objetivos de la empresa? ¿También para saber cómo coordinarlos y ejecutarlos?		x		La empresa no cuenta con planes de acción en el momento, ni a nivel general ni a nivel administrativo. Por ende, no hay manera de coordinarlos y ejecutarlos.
5.1.1.5	Gestionar los recursos físicos y humanos necesarios para la empresa.	Solicitar a la empresa informes sobre los recursos físicos y humanos, pueden ser también documentación por parte de los colaboradores de la empresa que puedan ayudar a generar incentivos para este requisito.	¿Qué recursos se gestionan desde el área administrativa? ¿Cómo se manejan los recursos físicos y humanos?		x		Para la empresa, desde la administración se manejan los recursos económicos, sin embargo, aunque se debería tener en cuenta la gestión de los recursos humanos no es una tarea en la que se tenga mucho énfasis desde la administración. Adicional a ello no hay documentación como manuales, que permitan ilustrar el manejo de los recursos o las tareas del área administrativa.
5.1.1.6	Controla los activos según las políticas internas de la empresa.	Solicitar a la empresa reportes de control de activos.	¿Desde el área administrativa se maneja los activos de la empresa? ¿Cómo se manejan? ¿Considera que están de acuerdo con las políticas de la empresa?		x		Desde la administración, se hace un buen trabajo en el manejo de los activos financieros, sin embargo, desde la presencialidad remota, se hace muy complejo darle un manejo óptimo a los activos de la empresa como computadores, muebles y otros bienes, ya que la presencialidad remota hace que cada colaborador tenga como herramienta de trabajo sus objetos personales.
5.1.1.7	Gestiona la recopilación, clasificación y archivo de documentos y registros	Solicitar a la empresa manuales de funciones para ver si está esclarecido entre los procesos estas funciones.	¿Cómo son los procesos de recopilación y documentación de archivo desde el área administrativa?		x		La empresa se ha encargado de realizar documentación sobre la marcha, además presenta documentación documentos que han sido redactados por practicantes, sin embargo, desde la empresa se gestiona la documentación en caso de necesidad, es decir, no hay una planificación de la misma. Sin embargo, atendiendo la presencialidad remota, la gestión y archivo de la documentación es un proceso que se hace netamente mediante herramientas digitales.
5.1.1.8	Ejecuta los planes de acción de acuerdo con los objetivos de la organización	Solicitar planes de acción y objetivos corporativos para saber si tienen alguna relación.	¿Qué planes de acción están en el área administrativa? ¿Están acordes con los objetivos corporativos?		x		La empresa no cuenta con planes de acción en el momento, ni a nivel general ni a nivel administrativo. Por ende, no hay manera de coordinarlos y ejecutarlos.
5.1.1.9	Elabora los presupuestos teniendo en cuenta las necesidades	Solicitar presupuestos.	¿Se manejan cualquier tipo de presupuesto desde el área administrativa?		x		De manera semestral el equipo base de Colombia tours se reúne para realizar un diagnóstico sobre las ventas que se realizaron, en base al análisis y al diagnóstico se toman decisiones de presupuesto y posibles mejoras o restricciones económicas que se van a presentar para el próximo semestre.
5.1.1.10	Revisa los presupuestos de acuerdo con los planes de acción elaborados	Solicitar presupuestos y reportes.	En caso de tener presupuestos, ¿Se revisan? ¿Se analizan?		x		De manera semestral el equipo base de Colombia tours se reúne para realizar un diagnóstico sobre las ventas que se realizaron, en base al análisis y al diagnóstico se toman decisiones de presupuesto y posibles mejoras o restricciones económicas que se van a presentar para el próximo semestre.
5.1.1.11	Coordina el recurso humano de la agencia	Solicitar manual de funciones y organigrama para analizar la relación laboral entre los puestos de trabajo.	¿El área administrativa cuenta con personas a su cargo?		x		Aunque sea una de las funciones básicas del área administrativa, en este caso no se tiene personal al cargo, ni funciones que tengan que ver con el personal.
5.1.1.12	Realiza seguimiento a las actividades de su área teniendo en cuenta los planes de acción.	Solicitar reportes referente a los seguimientos del área, consultar manuales de funciones.	¿Se hacen seguimiento de las actividades por parte de la persona encargada del área administrativa? ¿Se realizan seguimientos de las actividades?		x		Cada tres meses se plantean objetivos específicos entre el equipo base de Colombia tours, una vez realizados los objetivos se trabaja en conjunto en pro del cumplimiento de los objetivos. En cada trimestre se evalúan los progresos y las correspondientes mejoras y nuevos objetivos.
5.1.1.13	Se toman decisiones respaldado en los sistemas de información		¿Se toman decisiones desde el área administrativa? ¿Mediante qué respaldo?		x		Desde el área administrativa no se toman decisiones importantes, sin embargo si hay un respaldo de los líderes ejecutivos en caso tal de que la persona encargada quiera tomar alguna decisión importante que afecte de alguna u otra manera a la empresa.
5.1.1.14	Aplica los controles necesarios para garantizar el desarrollo de los programas de su área		¿Cómo se garantiza el desarrollo de los programas del área administrativa? ¿Existen controles para esto?		x		No se garantiza de alguna manera medible la realización de los programas del área administrativa.
5.1.1.15	Evalúa y da tratamiento a los riesgos de la empresa	Solicitar documentación acerca de los posibles riesgos de la empresa, hacer comparativas con el manual de funciones.	¿Qué tipos de riesgos existen en la empresa? ¿Cómo se evalúan desde el área administrativa?		x		El equipo base se reúne periódicamente para el análisis de los riesgos que pueda presentar la empresa, este análisis se realiza teniendo en cuenta la matriz DOFA.
5.1.1.16	Analiza periódicamente el clima organizacional				x		El clima organizacional es algo supremamente importante en la empresa, por ende, desde el equipo base (incluido la administración) se analiza periódicamente el clima organizacional mediante reuniones, además, en caso de que una persona del equipo de trabajo empiece a presentar falencias, se evalúa el caso y se brinda acompañamiento.
5.1.1.17	Verificar que las comunicaciones internas y externas se realicen de acuerdo a las políticas de la empresa.	Analizar los posibles canales de comunicación, solicitar a la empresa los modelos de comunicación en la empresa.			x		Actualmente el ente económico cuenta con diferentes herramientas que facilitan la comunicación de todos los integrantes del equipo de trabajo.
5.1.1.18	Asegurar la disponibilidad de herramientas tecnológicas.	Analizar la página web y ver que herramientas tecnológicas tienen disponibles en primer contacto con el cliente.	¿Con cuántas herramientas tecnológicas cuenta actualmente Colombia tours? ¿Cuáles específicamente sirven o son para el área administrativa?		x		La agencia de viajes Colombia tours a través se caracteriza por su compromiso en la inversión de herramientas tecnológicas que permitan tener una organización óptima para todos los colaboradores, entre ellas, se destacan el Itxivel, que permite tener un contacto directo con toda el área financiera, como el anexo reportes de pagos a proveedores, registro de otros egresos entre otras funciones diferentes.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Manuales de funciones

Manual de función del cargo auxiliar administrativo.

ColombiaTours.Travel

Auxiliar administrativo.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Auxiliar administrativo.

División o departamento: Administrativa.

Jefe inmediato: Ángela Aragón Largo.

Naturaleza del cargo: Financiero y contable.

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. OBJETIVO GENERAL

Atender las solicitudes y realizar el pago oportuno a los proveedores, apoyar a la realización de pago de otros egresos, facturación electrónica y gestión de documentos.

2. Relaciones de cargo: Auxiliar contable, auxiliar administrativo.

Este cargo tiene relación con:

- Pago a proveedores: realizar pagos a proveedores según la agenda para hacer efectiva la reserva.
- Facturación electrónica: realizar facturas de venta y/o compra según se requiera mediante software contable.
- Proveedores: Deben contactar a los operadores para solicitar documentación, cruce de saldos u otras variables.
- Confirmación de pagos: validar los pagos en las entidades bancarias que los travel planners suban por el canal de slack.
- Otros egresos: realizar pagos de comisiones, realizar gestión económica para cualquier otro tipo de egresos.

3. Informes que debe rendir:

Reporte de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, analizar los estados de la empresa, además de percibir el desempeño de su labor. También debe realizar a final de mes un informe donde se plasmen todas las ventas realizadas y el precio a pagar a cada persona de la organización.

III. ANÁLISIS DE FUNCIONES

1. PERMANENTES:

- Revisión de la agenda.
- Pago a proveedores.
- Realizar facturas electrónicas.
- Gestión documental de soportes bancarios.
- Comunicación con los proveedores.
- Pago de comisiones al equipo de trabajo.
- Gestión documental.
- Registro de comprobantes bancarios a proveedores en Itravel.
- Registro de otros egresos.

2. PERIÓDICAS

Asistencia a las sesiones de capacitación, como también asistencia a las sesiones extraordinarias de trabajo en equipo con fin de dar mejoras a los procesos y tareas llevadas hasta el momento.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

1. REQUISITOS

Educación: Técnico o Tecnólogo en carreras afines a la administración o contabilidad.

Formación: Preferiblemente formación administrativa o contable. Con buen manejo de herramientas de ofimática. Deseable si tiene un segundo idioma.

Otros: Experiencia en cargos similares administrativos.

V. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Confidencialidad.	Puesto que es necesario manejar información confidencial de la empresa, como claves y cuentas bancarias, es necesaria la confidencialidad por parte de la persona que lidere el cargo.
-------------------	--

Proactividad	Debe ser una persona que se autoincentive a cumplir sus objetivos de venta, con persistencia y actitud para el seguimiento a los clientes con el objetivo de ganar ventas.
Ortografía	Debe tener buena ortografía y redacción puesto que es la persona encargada de hablar con los proveedores o personas ajenas a la empresa, incluso debe generar reportes. Por ende, una buena ortografía y redacción son cruciales.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

Busca la excelencia	El manejo de la información y su exactitud debe de ser siempre su objetivo: maneja cifras numéricas y estas debe de ser exactas.
Proactividad	Debe de culminar todas las tareas asignadas de manera satisfactoria.
Evaluación y reflexión	Debe de denotar altos índices de reflexión sobre sus áreas de mejora y debe de implementar acciones.
Capacitación	Debe de ser sincera sobre los puntos en los cuales perciba que debe de reforzar en conocimientos
Trabajo Remoto	Disciplina para el manejo de sus tiempos, trabajo orientado a resultados, debe tener autonomía y ser altamente proactivo.

VI. Responsabilidades.

RESPONSABILIDADES:

Por materiales, equipos, instalaciones: Debe ser responsable con el manejo adecuado de las herramientas, aprovechando eficientemente los recursos puestos a su disposición, evitando el desperdicio de oportunidades de venta.

Por métodos y procesos: Debe aplicar los métodos de atención y seguimiento de manera que el proceso de supervisión de su labor sea medible, y que pueda trazabilizar la mayoría de acciones que realice, como también planificar las actividades futuras de su gestión.

Por dinero, documentos: Debe enviar el comprobante de pago para la validación del mismo, debe verificar la información de los pasajeros y constatar que las fechas y actividades puedan cumplirse logísticamente.

Información confidencial: Debe manejar con cuidado los datos de los proveedores los cuales hacen parte de los activos intangibles de la empresa. Y de los clientes, en relación con su información personal y financiera.

VII. RESULTADOS ESPERADOS

1. Pago oportuno de los proveedores.
2. Pago de comisiones entre los 5 primeros días de cada mes.

VIII. CONDICIONES SALARIALES.

Salario, honorarios: SMMLV medio tiempo sin auxilio de transporte.

Horarios: medio tiempo.

Fuente: elaboración propia.

Manual de función del cargo de auxiliar de comercial y operaciones.

ColombiaTours.Travel

Líder de Seguimiento Operativo y Comercial

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Auxiliar Operativo y Comercial

División o departamento: Área Operativa y Comercial

Jefe inmediato: Ángela Aragón – Dir. Comunicaciones.

Naturaleza del cargo: Operación y Ventas

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. OBJETIVO GENERAL

Brindar seguimiento y apoyo operativo y comercial al equipo de Travel Planners para la consecución del objetivo de ventas y minimización de riesgos logísticos y presupuestales.

2. Relaciones de cargo:

Este cargo tiene relación con:

- Operadores Turísticos: Debe mantener actualizados los inventarios de los operadores turísticos y sus tarifas con el objetivo de facilitar la gestión comercial, adicionalmente debe ser el punto de contacto inicial de los Travel Planners en casos de dudas con algún operador, también debe supervisar la agenda para confirmar los servicios y evitar fallas en el proceso de operación.
- Equipo Travel Planners: Debe hacer seguimiento y capacitación a los Travel Planners con el objetivo de cumplir las metas de ventas, adicionalmente ser apoyo operativo para la gestión de solicitudes y de forma semanal entregar informes de rendimiento del equipo de Travel Planners.
- Área contable: En caso de ser necesario ser un apoyo en cuanto a los cruces con operadores que estén ligados a solicitudes específicas, y qué deben ser gestionados con la ayuda del área administrativa.

3. Informes que debe rendir:

Reporte semanal de leads, chats atendidos y efectividad de ventas de cada uno de los Travel Planners y el equipo comercial.

Reporte de inventario de operadores turísticos y tarifas actualizadas mes a mes.

Informe mensual de capacitaciones para los Travel Planners (bien sea propias, de operadores turísticos o del equipo directivo).

III. ANÁLISIS DE FUNCIONES

1. PERMANENTES:

- Seguimiento y gestión de solicitudes en Odoo, Taw.talk y Slack (Evitar las solicitudes no atendidas)
- Seguimiento a Travel Planners, cumplimiento de horarios, atención de solicitudes y ventas.
- Apoyo operativo a los Travel Planners, ser el canal de contacto entre el operador turístico y el travel planner. Comprobación de disponibilidad
- Supervisión de solicitudes, verificar que no haya errores en las solicitudes.
- Confirmación de agenda de próximos servicios.
- Actualización de Tarifas e inclusiones de operadores turísticos
- Nuevos convenios y negociaciones con operadores turísticos.
- Notificación a Proveedores.

2. PERIÓDICAS

Asistencia a las sesiones de capacitación semanal, como también asistencia a las sesiones extraordinarias de acompañamiento para mejorar el proceso de ventas.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

1. REQUISITOS

Educación: Técnico o Tecnólogo

Formación: Preferiblemente formación en atención al cliente y turismo. Con buen manejo de herramientas de ofimática. Deseable si tiene un segundo idioma.

V. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Las definidas por la empresa.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

Busca la excelencia	El manejo de la información y su exactitud debe de ser siempre su objetivo: maneja cifras numéricas y estas deben de ser exactas.
Proactividad	Debe de culminar todas las tareas asignadas de manera satisfactoria.

Evaluación y reflexión	Debe de denotar altos índices de reflexión sobre sus áreas de mejora y debe de implementar acciones.
Capacitación	Debe de ser sincera sobre los puntos en los cuales perciba que debe de reforzar en conocimientos
Trabajo Remoto	Disciplina para el manejo de sus tiempos, trabajo orientado a resultados, debe tener autonomía y ser altamente proactivo.

ACTITUD COMERCIAL

Gestiona contactos	Proactividad en gestión de nuevas oportunidades, relacionamiento con fines comerciales y cumplimiento de metas
Se enfoca a metas	Está orientado a cumplir con los resultados exigidos, generación de clientes nuevos más que el mantenimiento de estos.
Servicio al cliente	Con excelente habilidad de empatía, servicios, receptividad, educación y buenos modales.
Cerrador de Ventas	Debe tener la personalidad y actitud necesarias para lograr el mayor número de cierres de ventas posibles, garantizando el buen servicio y la satisfacción del cliente.
Dinamismo, entusiasmo, fuerza personal	Altos niveles de vitalidad, preferiblemente gusto por actividades digitales, dinamismo al hablar, al expresarse.

VI. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES:

Información confidencial: Debe manejar con cuidado los datos de los proveedores los cuales hacen parte de los activos intangibles de la empresa. Y de los clientes, en relación con su información personal y financiera.

VII. METAS O RESULTADOS ESPERADOS

1. Efectividad: del 30% al mes
2. Volumen de comisión: mínimo \$3.000.000 al mes
3. Opiniones de los clientes: Comentarios positivos de los clientes

VIII. CONDICIONES SALARIALES OFRECIDAS

Salario por prestación de servicios, equivalente a un SMMLV sin auxilio de transporte.

Comisión del 5% de las ventas.

Fuente: elaboración propia.

Manual de funciones del cargo Travel Planner.

ColombiaTours.Travel

Travel Planners

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Travel Planner

División o departamento: Área Comercial

Jefe inmediato: Daniela Bermúdez Ocampo - Auxiliar de operaciones y comercial.

Naturaleza del cargo: Ventas

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. OBJETIVO GENERAL

Atender las solicitudes que llegan a través de los canales digitales de la empresa, simpatizar, sondear al cliente, ofrecer la mejor opción y realizar el cierre de la venta.

2. Relaciones de cargo: (cargos con los que se relaciona y en qué funciones)

Este cargo tiene relación con:

- Área contable, quien debe validar los pagos de las ventas en el sistema. Los Travel Planners deben enviar vía Slack el comprobante del pago y el área de contabilidad lo confirma.
- Jefe inmediato: persona que hace el seguimiento a la labor de los Travel Planners, genera informes de su desempeño e incentiva al cierre de ventas y es un apoyo operativo.
- Área operativa: esta área se encarga de la logística de las reservas, por lo cuál los Travel Planners deben relacionarse con esta área para verificar que la operación se dé de la manera planteada para el viajero.
- Proveedores: en algunos casos los Travel Planners deben contactar a los operadores para comprobar disponibilidad o solicitar información adicional.

3. Informes que debe rendir:

Reporte mensual de leads, chats atendidos y ventas, en este reporte debe consignarse la información de cada cliente y los acuerdos generados con cada uno, además de percibir el desempeño de su labor.

III. ANÁLISIS DE FUNCIONES

1. PERMANENTES:

- Atención del chat en el horario designado al Travel Planner
- Atención de Solicitudes a través de Odoo (CRM)
- Seguimiento a las solicitudes
- Generación de cotizaciones
- Comprobación de disponibilidad
- Verificación de datos de pasajeros
- Creación de planes personalizados
- Registro de pago en iTravel previamente confirmados por contabilidad
- Notificación a Proveedores.

2. PERIÓDICAS

Asistencia a las sesiones de capacitación semanal, como también asistencia a las sesiones extraordinarias de acompañamiento para mejorar el proceso de ventas.

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

1. REQUISITOS

Educación: Técnico o Tecnólogo

Formación: Preferiblemente formación en ventas, atención al cliente y turismo. Con buen manejo de herramientas de ofimática. Deseable si tiene un segundo idioma.

V. COMPETENCIAS REQUERIDAS

INTEGRIDAD

Comunicación honesta y clara	Por la información que maneja y las consecuencias del manejo de dicha información, la persona que ocupa dicho cargo debe de responde de forma clara, coherente, y sinceramente siempre que se le solicita información
------------------------------	---

Empatía	Debe de ser amable con los demás, receptivo, agradable; dado el nivel alto de estrés que maneja este tipo de empresa, siempre debe de velar por crear fuertes vínculos
Solidaridad	Por la particularidad de los eventos que se presentan para poder tener la información en la empresa y los tiempos específicos de entrega a los clientes de informes e impuestos, es necesario que la persona que ocupa el cargo tenga un alto nivel de solidaridad para brindar apoyo a las demás compañeras y funcionarios con el fin de cumplir los objetivos.
Proactividad	Debe ser una persona que se autoincentive a cumplir sus objetivos de venta, con persistencia y actitud para el seguimiento a los clientes con el objetivo de ganar ventas.
Ortografía	Debe tener buena ortografía para la atención vía chat y la capacidad de encontrar soluciones a los requerimientos de los clientes.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

Busca la excelencia	El manejo de la información y su exactitud debe de ser siempre su objetivo: maneja cifras numéricas y estas debe de ser exactas.
Proactividad	Debe de culminar todas las tareas asignadas de manera satisfactoria.
Evaluación y reflexión	Debe de denotar altos índices de reflexión sobre sus áreas de mejora y debe de implementar acciones.
Capacitación	Debe de ser sincera sobre los puntos en los cuales perciba que debe de reforzar en conocimientos
Trabajo Remoto	Disciplina para el manejo de sus tiempos, trabajo orientado a resultados, debe tener autonomía y ser altamente proactivo.

ACTITUD COMERCIAL

Gestiona contactos	Proactividad en gestión de nuevas oportunidades, relacionamiento con fines comerciales y cumplimiento de metas
Se enfoca a metas	Es orientado a cumplir con los resultados exigidos, generación de clientes nuevos más que el mantenimiento de estos.
Servicio al cliente	Con excelente habilidad de empatía, servicios, receptividad, educación y buenos modales.
Cerrador de Ventas	Debe tener la personalidad y actitud necesarias para lograr el mayor número de cierres de ventas posibles, garantizando el buen servicio y la satisfacción del cliente.

Dinamismo, entusiasmo, fuerza personal	Altos niveles de vitalidad, preferiblemente gusto por actividades digitales, dinamismo al hablar, al expresarse.
--	--

PERTENENCIA POR COLOMBIA

Promotora del País
Conocimiento Geográfico

VI. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES:

Por métodos y procesos: Debe aplicar los métodos de atención y seguimiento de manera que el proceso de supervisión de su labor sea medible, y que pueda trazabilizarse la mayoría de acciones que realice, como también planificar las actividades futuras de su gestión.

Por dinero, documentos: Debe enviar el comprobante de pago para la validación del mismo, debe verificar la información de los pasajeros y constatar que las fechas y actividades puedan cumplirse logísticamente.

Información confidencial: Debe manejar con cuidado los datos de los proveedores los cuales hacen parte de los activos intangibles de la empresa. Y de los clientes, en relación con su información personal y financiera.

VII. METAS O RESULTADOS ESPERADOS

1. Efectividad: del 30% al mes
2. Volumen de comisión: mínimo \$3.000.000 al mes
3. Opiniones de los clientes: Comentarios positivos de los clientes
4. Cumplimiento en unidades: al menos 10 ventas al mes

VIII. CONDICIONES SALARIALES OFRECIDAS


Salario, honorarios: No tiene salario

Comisiones: 30% del ingreso por la venta

Bonificaciones: 100.000 por cumplimiento de horarios.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Capacitación.

	Colombiatours.Travel					
	Capacitación a: Travel Planner.		Código CP-CT-001.		Versión 001.	
	Tema de capacitación: Atención al cliente.		Realizado por Laura Marcela Castro		Página 1 de 1.	
Objetivo de la capacitación: Mejorar la actividad en la atención al cliente.						
Temas de interés.		Horas de capacitación.				
Recepción del cliente.	1	2	3	4	5	6
Reservas.	1	2	3	4	5	6
Políticas de fidelización	1	2	3	4	5	6
Políticas de pago.	1	2	3	4	5	6
Políticas de venta	1	2	3	4	5	6
Políticas de garantía.	1	2	3	4	5	6
Aspectos		Contenido.				
Recepción del cliente.	<p>- Garantizar un buen servicio de recepción del cliente, en puntos físicos se pueden usar materiales promocionales y publicitarios que puedan hacer amena la recepción.</p> <p>- Ya que el servicio en la empresa se está manejando cien por ciento online, se deben cumplir con los estándares de calidad propuestos por la empresa, en los que se pueden encontrar excelente redacción y ortografía en caso tal de que sea escrito, así como dirigirse con el total respeto a los clientes.</p> <p>- Disponer de medios y herramientas virtuales es fundamental, por lo que se deben realizar capacitaciones sobre las aplicaciones/herramientas digitales disponibles que tenga el Travel Planner.</p> <p>- Manejar horarios es fundamental, puesto que aunque no hay barreras de tiempo ni distancias, significa que se puede tener comunicación a cualquier hora del día, por ende, dar manejo en cierto y manifestarlo, permite que el cliente no sienta ni sobreentiende que no está siendo atendido o que la agencia no es competente en términos de atención al cliente.</p>					
Reservas.	<p>En términos de reserva, se deben tener en cuenta los siguientes requisitos:</p> <p>a. Medios para realizar la reserva: ColombiaTours da a su disposición diferentes herramientas como Itravel, que permiten generar una relación documental entre el cliente y el proveedor. No es necesario tener un equipo o facilidades específicas para cumplir con la norma, sin embargo, en caso tal de que la agencia tenga diferentes programas, ella misma es la encargada de realizar el refuerzo con cada Travel Planner sobre las herramientas.</p> <p>b. Información y respuesta al cliente: se debe asegurar de conocer los requerimientos generales de los proveedores, además se debe informar constantemente y asesorar a los clientes sobre las condiciones de su reserva en caso tal de que sea necesario. Los Travel Planner son las personas encargadas de programar on el proveedores u otros prestadores de servicios turísticos estén reservados en forma oportuna. Se debe dar respuesta a la solicitud del cliente siempre que sea necesario al igual que al proveedor, si no se tiene una confirmación por parte del proveedor, no se puede expedir un documento de viaje u orden de servicio. El cliente debe obtener por parte de la agencia la confirmación de la reserva dentro de los términos acordados durante la misma, estos términos deben estar asociados con cracterísticas de productos/servicios y las condiciones de operación que tiene cada proveedor.</p> <p>c. Reserva con el proveedor: Se debe establecer con calidad el tipo de proveedor con el que se realizará la reserva, en su preferencia deben ser proveedores reconocidos en el mercado turístico o que tengan buenas referencias. Es necesario que se documente y verifique la información del cliente antes de comunicarse con el proveedor, ya que normalmente esta información es necesaria para él. Tener una comunicación clara con el proveedor, es vital, incluso se hace mejor si se identifican a las personas que hacen parte de la organización para tener un lazo comercial más ameno.</p> <p>Los plazos para pagar y políticas de cancelación son factores que es necesario tenerlos en cuenta para poder compartirlos con el cliente y llegar a un pacto.</p> <p>d. Confirmación: La reserva debe ser confirmada dentro de plazos y garantías establecidas con el proveedor y el cliente, se deben asegurar los pagos consignados por parte del él.</p> <p>e. Cancelación de la reserva: La cancelación se debe realizar ocnsiderando los requisitos del proveedor y de la agencia. El cliente debe tener en todo momento el acceso a las políticas de cancelación.</p>					
Políticas de fidelización	<p>- Comunicar una política de fidelización de los clientes y externos de la organización, esto permite el cumplimiento de los resultados esperados como empresa.</p>					
Políticas de pago.	<p>- Comunicar la política de pagos, indicando facilidades y restricciones de la forma y los medios de pagos que maneja la empresa, además, en caso de que el usuario sea extranjero se debe comunicar en qué moneda y cual es el monto por pagar del mismo.</p>					
Políticas de venta	<p>- Comunicar una política de venta que contenga el código ético y sobre todo, cumplir las promesas de venta en la publicidad y mercado, es decir, evitar sobre todas las cosas publicidad engañosa. Se debe seguir un control de las ventas, dónde se pueda rectificar el estado y el cumplimiento de la misma, así como el servicio post-venta, lo que opermite tener una forma de hacer seguimiento al nivel de la satisfacción del servicio utilizado, y además, se pueden establecer estrategias de fidelización que puedan ser la vía a una recompra.</p>					
Políticas de garantía.	<p>- Comunicar la política de garantía o devolución, dónde estén bien explicados los términos y condiciones en caso tal de que se tenga una inconformidad en el servicio, además establecer un tiempo de respuesta es clave, ya que permite que el usuario tenga un tiempo en el que sabe que será escuchado y se le brindará una solución.</p>					

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- Biler Reyes, S. A. (2017). Auditoría. Elementos esenciales. *Diccionario de las ciencias*.
- Chang, R. Y. (1996). *Mejora continua de procesos*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (1981). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Colombiatours.Travel. (2021). *Quienes somos*. Obtenido de Colombiatours.Travel: <https://colombiatours.travel/quienes-somos/>
- Colombiatours.Travel. (s.f.). *Quienes somos*. Obtenido de Colombiatours.travel: <https://colombiatours.travel/quienes-somos/>
- Congreso de la República. (1996). Ley general de Turismo. *Ley 300 de 1996*. Colombia.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Fleitman, J. (2020). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Flippo, E. (1970). *Principios de la administración del personal*. Sao Paulo: Atlas.
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Inboundcycle. (s.f.). *Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>

- López, L. (10 de 11 de 2016). *Future*. Obtenido de Inbound Marketing, ¿Qué es?: <https://future.inese.es/inbound-marketing-que-es-origen-metodologia-y-filosofia/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Norma de competencia laboral. Dirigir el área administrativa en agencias de viajes*.
- Morales Mosquera, M. E., & Escobar Aristizabal, G. (2008). Visibilidad de la especie humana en el discurso administrativo. *Polisemia*, 59-68.
- Ramos Huancani, W. (Diciembre de 2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. La Paz, Bolivia.
- Santos, S. (05 de Marzo de 2014). *Reportur*. Obtenido de El ranking de agencias de viajes en Colombia por gastos de tiquetes: <https://www.reportur.com/colombia/2014/03/05/el-ranking-de-agencias-de-viajes-en-colombia-por-gasto-en-tiquetes/>
- Solval Vicente, J. M. (s.f.). El proceso administrativo. *Academia*, 37.
- Thompson, I. (2016). La satisfacción del cliente. *Promonegocios*, 6.